



Aluehallintovirasto

# Peruspalvelujen arviointi 2021

Aluehallintovirastojen vuotta 2021 koskeva  
peruspalvelujen alueellisen saatavuuden arviointi

## 4/8 Yleisten kirjastojen henkilöstön riittävyys ja osaaminen sekä kir- jastojen johtaminen

Etelä-Suomen  
aluehallintovirasto

Itä-Suomen  
aluehallintovirasto

Lapin  
aluehallintovirasto

Lounais-Suomen  
aluehallintovirasto

Länsi- ja Sisä-Suomen  
aluehallintovirasto

Pohjois-Suomen  
aluehallintovirasto

## **Peruspalvelujen arviointi 2021**

Aluehallintovirastojen vuotta 2021 koskeva  
peruspalvelujen alueellisen saatavuuden arviointi

Yleisten kirjastojen henkilöstön riittävyys ja  
osaaminen sekä kirjastojen johtaminen

Pohjois-Suomen aluehallintovirasto,  
aluehallintovirastot,  
peruspalvelujen arvioinnin valtakunnallinen koordinaatioryhmä

Aluehallintovirastojen julkaisuja 141/2022  
ISSN 2343-3132  
ISBN 978-952-5900-65-1

Oulu  
2022

## KUVAILEHTI

|  |                      |   |  |
|--|----------------------|---|--|
| Julkaisusarjan nimi ja numero<br>Aluehallintovirastojen julkaisuja 141/2022  |                      |   |  |
| Tekijät<br><br>Pohjois-Suomen aluehallintovirasto,<br>aluehallintovirastot,<br>peruspalvelujen arvioinnin valtakunnallinen<br>koordinaatioryhmä  |                      | Julkaisuaika<br>2022                                    |  |
|  |                      | Toimeksiantaja(t)<br>Pohjois-Suomen aluehallintovirasto |  |
|  |                      | Toimielimen asettamispäivä<br>-                         |  |
| Julkaisun nimi<br>Peruspalvelujen arviointi 2021 - Yleisten kirjastojen henkilöstön riittävyys ja osaaminen sekä kirjastojen johtaminen  |                      |   |  |
| Tiivistelmä<br><p>Peruspalvelujen alueellisen saatavuuden arviointi on aluehallintovirastoista annetun lain (896/2009) 4 §:n 2 momentin nojalla aluehallintovirastojen tehtävä. Asianomaiset ministeriöt ja keskushallinnon virastot ohjaavat arviointia omalla toimialallaan. Pohjois-Suomen aluehallintovirasto koordinoi valtakunnallisen raportin valmistelua.</p> <p>Aluehallintovirastojen vuotta 2021 koskevan arvioinnin kohteet on ryhmitelty aluehallintovirastojen ydinprosessien mukaisesti. Arvioinnille ei tällä kertaa asetettu yhteistä valtakunnallista teemaa.</p> <p>Arviointikohteena olevilla peruspalveluilla tarkoitetaan sellaisia palveluja, jotka koskevat suurta määrää ihmisiä ja vaikuttavat kansalaisten jokapäiväiseen elämään ja joiden puuttuminen aiheuttaa merkittäviä ongelmia. Arvioinnin keskeisenä näkökulmana on selvittää, miten alueellinen yhdenvertaisuus palvelujen saamisen kohdalla toteutuu maan eri osissa.</p> <p>Pääasiallisina tietolähteinä on käytetty Tilastokeskuksen ja Sotkanetin avointa dataa. Taulukoissa ja graafeissa on tarkasteltu useampia vuosia trendien havainnollistamiseksi. Myös muuta avointa dataa on hyödynnetty, esimerkiksi kirjasto- ja liikuntatietokantoja.</p> <p>Niissä tapauksissa, joissa arvioinnin kannalta tärkeää tietoa ei ole muualta saatavissa, on tehty kuntiin suunnattuja ja arviointikohteen mukaan räätälöityjä sähköisiä kyselyjä. Muiden käytettyjen aineistojen tapaan myös nämä ovat alueellisesti vertailukelpoisia.</p> <p>Arviointi painottuu määrälliseen tarkasteluun. Arviointituloksia visualisoidaan monipuolisesti karttaesityksen ja graafien käytön avulla. Arvioinnin tulokset esitetään arviointikohteesta riippuen tarkoitukseenmukaisilla aluejaoilla.</p> <p>Valtakunnallisen peruspalvelujen arvioinnin lisäksi aluehallintovirastot valmistelevat arviot, joiden pohjana on aluehallintoviraston oma toimialue.</p> |                      |   |  |
| Asiasanat (YSA:n mukaan)<br>peruspalvelut....  |                      |   |  |
| ISSN (painettu)<br>-   | ISBN (painettu)<br>- | ISSN (verkkopainettu)<br>2343-3132                      | ISBN (verkkopainettu)<br>978-952-5900-65-1 |
| Kokonaissivumäärä<br>151   | Kieli<br>Suomi       | Hinta<br>-  |  |
| Julkaisija<br>Pohjois-Suomen aluehallintovirasto   | Paino<br>-           |   |  |

# INFORMATIONSSIDA

## Regionförvaltningsverkens publikationer 141/2022

|  |                    |  |   |
|--|--------------------|--|---|
| Sammanställd av<br>Regionförvaltningsverket i Norra Finland<br>regionförvaltningsverken<br>riksomfattande samordningsgruppen för<br>basserviceutvärderingen<br>-   |                    | Utgivningsdatum<br>2022                                    |   |
|  |                    | Uppdragsgivare<br>Regionförvaltningsverket i Norra Finland |   |
|  |                    | Datum för tillsättandet av organet<br>-                    |   |
| Publikationens titel<br>Unvärdering av basservicen 2021 - Regionförvaltningsverkens utvärdering 2021<br>av den regionala tillgången till basservice  |                    |  |   |
| Referat<br><br>Enligt 4 § 2 mom. i lagen om regionförvaltningsverken (896/2009) ska regionförvaltningsverken utvärdera den regionala tillgången till basservice. Vederbörande ministerier och ämbetsverk inom centralförvaltningen styr utvärderingen inom den egna sektorn. Regionförvaltningsverket i Norra Finland samordnar beredningen av den riksomfattande rapporten.<br><br>Utvärderingsmålen för regionförvaltningsverkens utvärdering år 2021 är grupperade enligt regionförvaltningsverkens kärnprocesser. Den här gången utvärderades inget gemensamt riksomfattande tema.<br><br>Sådan basservice som är mål för utvärderingen är service som gäller en stor grupp människor, som påverkar medborgarnas vardagliga liv och som då den saknas medför avsevärda problem. Utvärderingens centrala fokus ligger på att ta reda på hur regional likvärdighet uppfylls gällande tillgången till service i olika delar av landet.<br><br>Statistikcentralens och Sotkanets öppna data har använts som huvudsakliga informationskällor. För att åskådliggöra trender granskas i tabellerna och graferna flera år. Också andra öppna data har använts, till exempel biblioteks- och idrottsdatabaser.<br><br>I de fall där viktig information med tanke på utvärderingen inte annars fanns att tillgå gjordes elektroniska enkäter som skraddarsyddes efter utvärderingsmålet till kommunerna. Liksom det övriga materialet som användes är också dessa regionalt jämförbara.<br><br>Utvärderingens tyngdpunkt ligger på kvantitativ granskning. Utvärderingsresultaten visualiseras på ett mångsidigt sätt med hjälp av kartor och grafer. Resultaten av utvärderingen presenteras med ändamålsenlig områdesindelning beroende av utvärderingsobjektet.<br><br>Utöver den riksomfattande utvärderingen av basservice förbereder regionförvaltningsverken utvärderingar på basis av regionförvaltningsverkens egna verksamhetsområden. |                    |  |   |
| Ämnesord<br>-  |                    |  |   |
| ISSN (tryckt)<br>-   | ISBN (tryckt)<br>- | ISSN (webbpublikation)<br>2343-3132                        | ISBN (webbpublikation)<br>978-952-5900-65-1 |
| Sidantal<br>151  | Språk              |  | Pris<br>-                                   |
| Utgivare<br>Regionförvaltningsverket i Norra Finland   |                    | Tryckeri<br>-  |   |

## **Sisältö - Yleisten kirjastojen henkilöstön riittävyys ja osaaminen sekä kirjastojen johtaminen**

|  |     |
|--|-----|
| Peruspalvelujen arviointi antaa tietoa toiminnan kehittämiseen ..... | 6   |
| Valtakunnallinen arviointi.....                                      | 10  |
| Etelä-Suomen aluehallintovirasto .....                               | 35  |
| Itä-Suomen aluehallintovirasto .....                                 | 51  |
| Lapin aluehallintovirasto .....                                      | 62  |
| Lounais-Suomen aluehallintovirasto .....                             | 76  |
| Länsi-Ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto .....                       | 88  |
| Pohjois-Suomen aluehallintovirasto .....                             | 103 |

## Peruspalvelujen arviointi antaa tietoa toiminnan kehittämiseen

Mitä kuuluu maamme opetustoimelle ja varhaiskasvatukselle, kulttuuripalveluille, kirjastoille, nuorisotoimelle, liikuntatoimelle ja pelastustoimelle? Millaisia palveluja kansalaiset saavat?

Yhteiskuntamme on jatkuvassa liikkeessä. Kuntien peruspalveluihin vaikuttavat väestön ikärakenteen muutos, syntyvyyden lasku, kustannusten kasvu sekä alueellinen eriytyminen. Yllättävät ulkoiset kriisit luovat myös haasteita peruspalvelujen järjestämiseen eri puolilla Suomea. Yhteisenä haasteenamme on, miten kykenemme toimimaan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja ennakoimaan tulevaa.

Aluehallintovirastojen peruspalvelujen arvioinnissa verrataan ja analysoidaan eri lähteistä saatujen tietojen perusteella, miten peruspalvelut on tuotettu ja toteutuuko kansalaisten yhdenvertaisuus Suomessa. Peruspalvelujen arvioinnin avulla saadaan monipuolista vertailutietoa palvelujen tilasta ja saatavuudesta. Tuloksia voidaan hyödyntää palvelujen suunnittelussa, päätöksenteossa ja vaikutusten ennakoinnissa.

Vuotta 2021 koskevassa peruspalvelujen alueellisen saatavuuden arvioinnissa selvitettiin valtakunnallisesti ja alueellisesti määrättyjen palvelujen tilaa opetustoimessa ja varhaiskasvatuksessa, kulttuuripalveluissa, kirjastoissa, nuorisotoimessa, liikuntatoimessa ja pelastustoimessa.

Peruspalvelujen arvioinnissa on hyödynnetty aluehallintovirastojen laajaa alueellista asiantuntemusta ja monipuolista kokemusta.

Ensimmäinen peruspalvelujen arviointi valmistui vuonna 1996. Vuodesta 2013 lähtien peruspalvelujen alueellisen saatavuuden arviointi on tehty joka toinen vuosi. Aluehallintovirastot ovat toteuttaneet arvioinnin 23 kertaa.

Peruspalvelujen alueellisen saatavuuden arviointi on aluehallintovirastoista annetun lain (896/2009) mukaan aluehallintovirastojen tehtävä. Pohjois-Suomen aluehallintovirasto vastaa arvioinnin koordinoinnista ja prosessin menetelmällisestä kehittämisestä.

Peruspalvelujen arvioinnissa tuodaan esiin palvelujen järjestämiseen liittyviä käytännön haasteita ja johtopäätöksiä sekä kehittämisehdotuksia. Tällä arviointikierröksellä esitetään kymmenittäin toimenpide-ehdotuksia palvelujen laadun ja yhdenvertaisuuden parantamiseksi.



Ylijohtaja Terttu Savolainen

**Vuotta 2021 koskevan arvioinnin kohteet ovat seuraavat:**

- Esiopetus- ja täydentävän varhaiskasvatuksen saaminen
- Esi- ja perusopetuksen perusopetuslain 32 §:n mukaiset kuljetusjärjestelyt
- Erityisopetuksen tila
- Yleisten kirjastojen henkilöstön riittävyys ja osaaminen sekä kirjastojen johtaminen
- Kulttuuripalvelut
- Käyttömaksu- ja käyttövuoropoliitiikan vaikutukset liikuntapaikkojen tasa-arvoiseen ja yhdenvertaiseen saavutettavuuteen
- Kunnallisen nuorisotyön saatavuus
- Pelastustoimen nopean avun saanti

Raportti julkaistaan kahdeksassa osassa [avi.fi/peruspalvelujen-arviointi](http://avi.fi/peruspalvelujen-arviointi) verkkosivustolla suomeksi ja ruotsiksi. Aikaisemmat arvioinnit löytyvät edelleen Patio-järjestelmästä, josta ne siirtyvät tämän vuoden aikana uuteen osoitteeseen. Arvioiden sisällöstä julkaistaan kootusti valtakunnallinen tiedote, sekä oma tiedote jokaisesta kahdeksasta arviointikohteesta.

Kiitokset yhteistyöstä valtiovarainministeriölle (VM), opetus- ja kulttuuriministeriölle (OKM), sisäministeriölle (SM), Kulttuuripoliitiikan tutkimuskeskus Cuporelle, Opetushallitukselle ja Tilastokeskukselle sekä muille tiedontuottajille.

Eriyiskiitos laajalle asiantuntijajoukolle, joka on ollut mukana arviointityön valmistelussa, kirjoittamisessa ja julkaisussa.

Toivon, että raportista ja suosituksista on hyötyä yhteiskunnallisessa päätöksenteossa ja palvelujen kehittämisessä.



Terttu Savolainen, ylijohtaja,  
Pohjois-Suomen aluehallintovirasto

## Arvioinnin toimeksianto ja työn organisointi

Peruspalvelujen alueellisen saatavuuden arviointi on aluehallintovirastoista annetun lain (896/2009) 4 §:n 2 momentin nojalla aluehallintovirastojen tehtävä. Asianomaiset ministeriöt ja keskushallinnon virastot ohjaavat arviointia omalla toimialallaan.

Aluehallintovirastojen vuotta 2021 koskevan arvioinnin kohteet on ryhmitelty aluehallintovirastojen ydinprosessien mukaisesti. Arvioinnille ei tällä kertaa asetettu yhteistä valtakunnallista teemaa. Arvioinnin kohteet on hyväksytty aluehallintovirastojen tulosohjausryhmän kokouksessa 6.9.2021 ja ne on käsitelty aluehallintovirastojen ylijohtajakokouksessa 14.9.2021.

Pohjois-Suomen aluehallintovirasto koordinoi valtakunnallisen raportin valmistelua. Aluehallintovirastot valmistelevat aluekohtaiset arviot, joiden pohjana on aluehallintovirastojen toimialue. Vuotta 2021 koskeva peruspalvelujen alueellisen saatavuuden arviointi toteutetaan siten, että valtakunnallinen analyysi valmistellaan ensin ja alueelliset arviot sen pohjalta. Nämä analyysit yhdistetään lopulta samaan sähköiseen dokumenttiin. Arvioinnin ohjeellinen valmistumisaika on 31.5.2022.

### **Vuotta 2021 koskevan arvioinnin kohteet ovat seuraavat:**

- Esiopetus- ja täydentävän varhaiskasvatuksen saaminen
- Esi- ja perusopetuksen perusopetuslain 32 §:n mukaiset kuljetusjärjestelyt
- Erityisopetuksen tila
- Yleisten kirjastojen henkilöstön riittävyys ja osaaminen sekä kirjastojen johtaminen
- Kulttuuripalvelut
- Käyttömaksu- ja käyttövuoropoliittikan vaikutukset liikuntapaikkojen tasa-arvoiseen ja yhdenvertaiseen saavutettavuuteen
- Kunnallisen nuorisotyön saatavuus
- Pelastustoimen nopean avun saanti

Peruspalvelujen arvioinnin kehittämiseksi perustettu Peruspalvelujen arvioinnin valtakunnallinen koordinaatioryhmä kokoontuu säännöllisesti ja edesauttaa arviointiprosessin onnistumista työpanoksellaan. Koordinaatioryhmän puheenjohtajana toimii Tommi Lantto (Pohjois-Suomen AVI) ja sihteerinä Olli Aulaskari (Pohjois-Suomen AVI).



## Aineistot ja menetelmät

Vuotta 2021 koskevan peruspalvelujen arvioinnin toimintaympäristöosuuden kartat, graafit ja taulukot pohjautuvat pääosin vuoden 2020 aineistoihin. Pääasiallisina tietolähteinä on käytetty Tilastokeskuksen ja Sotkanetin avointa dataa. Taulukoissa ja graafeissa on tarkasteltu useampia vuosia trendien havainnollistamiseksi. Myös muuta avointa dataa on hyödynnetty, esimerkiksi kirjasto- ja liikuntatietokantoja. Teemakartat on laadittu Paikkatietoikkunan Karttaikkuna -toiminnolla. Teemakarttojen lähdeaineistot on siirretty avoimen rajapinnan kautta Karttaikkunassa muokattaviksi. Graafit on luotu Excel - ja Tableau -ohjelmistoja hyödyntäen. Arviointi painottuu määrälliseen tarkasteluun, jossa menetelminä käytetään suorja jakaumia ja ristiintaulukointia.

Arviointikohteiden analyysissä sekä tausta-analyysissä on hyödynnetty tuoreinta (2018–2021) käytettävissä olevaa avointa dataa. Arvioinnissa käytetty aineisto voidaan jakaa maksulliseen dataan (Tilastokeskuksen maksulliset aineistot) ja avoimien rajapintojen kautta kerättyyn dataan (esim. Tilastokeskus, Sotkanet, Kirjastot.fi ja Liikuntapaikat.fi). Lisäksi arvioinnissa on käytetty aluehallintovirastojen omia rekisteritietoja. Niissä tapauksissa, joissa arvioinnin kannalta tärkeää tietoa ei ole muualta saatavissa, on tehty kuntiin suunnattuja ja arviointikohteen mukaan räätälöityjä sähköisiä kyselyjä. Muiden käytettyjen aineistojen tapaan myös nämä ovat alueellisesti vertailukelpoisia.

Peruspalvelujen arvioinnin julkaisutapa muuttuu vuotta 2021 koskevalla arviointikierroksella siten, että se tuotetaan aluehallintoviraston julkaisupohjalle. Keskeisenä syytä muutokseen on se, että tehdyn Pation saavutettavuusauditoinnin mukaan palvelu ei kaikin osin täytä saavutettavuuden vaatimuksia. Tällä arviointikierroksella kirjoittajien tekstit viedään esivalmistelluille pohjille ja kartat, graafit sekä taulukot luodaan saavutettavuusohjeiden mukaan. Valmiit aineistot tallennetaan Tiimeriin tehtyihin rakenteisiin. Tämän vaiheen jälkeen tuotetut aineistot kootaan yhteiselle AVI -julkaisupohjalle ja konvertoidaan pdf-muotoon. Patio.fi -sivustolle tehdään oma Pepa 2021 -alisivusto, josta on linkit julkaisuun ja tiedotteisiin.

Peruspalvelujen arvioinnilla on yhtymäkohdat myös tiedolla johtamisen jatkohankkeeseen. Arvioinnin yhteydessä testataan erillisen pilotoinnin avulla, kuinka arviointiaineistoja voidaan hallita nykyistä paremmin sekä hyödyntää niitä interaktiivisesti Julkaisusivuston kautta. Esimerkkinä toteutettavassa pilotoinnissa käytetään kirjaston arviointikohdetta. Pilotoinnin tarkoituksena on osoittaa käytännössä mitä mahdollisuuksia uusi julkaisualusta tarjoaa vanhaan alustaan verrattuna.



**Yleisten kirjastojen henkilöstön  
riittävyys ja osaaminen sekä  
kirjastojen johtaminen**

**Valtakunnallinen arviointi**

## **Sisällys – Yleisten kirjastojen henkilöstön riittävyys ja osaaminen sekä kirjastojen johtaminen** valtakunnallinen arviointi

|  |    |
|--|----|
| Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset .....  | 12 |
| Arviointiasetus.....   | 13 |
| Johdanto .....   | 14 |
| Toimintaympäristö .....  | 19 |
| Tiivistelmä .....  | 22 |
| Onko kirjastoissa riittävästi henkilökuntaa? .....   | 23 |
| Millaisia muutoksia henkilöstöresursseissa on tapahtunut vuodesta 2012 vuoteen 2019? ..... | 26 |
| Miten kunta toimii, kun kirjastossa vapautuu työpaikka? .....                              | 29 |
| Onko kirjaston henkilöstöllä riittävä koulutus ja ammattitaito? .....                      | 31 |
| Miten henkilöstö ylläpitää ammattitaitoaan? .....  | 34 |
| Johtaako kunnan kirjastolaitosta henkilö, joka täyttää kirjastolain vaatimukset?.....      | 37 |
| Millaiset ovat kirjaston johtamiseen tarvittavat voimavarat? .....                         | 38 |
| Kuka vastaa kirjaston kehittämisestä ja päivittäisestä toiminnasta? .....                  | 40 |
| Arviointiryhmä .....   | 41 |
| Tietolähteet .....   | 42 |
| Kuvat ja taulukot .....  | 43 |

## Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset

### Johtopäätökset

Kirjastolain kelpoisuusvaatimusten väljennysten myötä kirjastoissa on kelpoisia johtajia entistä vähemmän.

Kirjastojen johtaminen on hajautunut, jolloin vastuu kirjastojen todellisesta johtamisesta ja kehittämisestä on usein epäselvää. Tämä vaikeuttaa kirjastolain toteuttamista ja kirjastojen voimavarojen tehokasta käyttöä.

Kirjastoilla on vaikeuksia hoitaa lakisääteiset tehtävänsä, jos ammattitaitoista henkilökuntaa ei palkata poistuvien tilalle tai avoimiin paikkoihin ei saada päteviä hakijoita.

Kirjastojen henkilöstön hyvä pohjakoulutus ja ammattitaito riittävät kirjaston perinteisiin tehtäviin, mutta uusia taitoja tarvitaan.

Osaamisen kehittäminen kirjastossa on järjestelmällisempää kuin aikaisemmin, mutta hankittu uusi osaaminen ei aina muuta vanhentuneita toimintatapoja.

### Toimenpide-ehdotukset

Kunta palkkaa kirjastoa johtamaan henkilön, jolla on kirjastolain mukainen kelpoisuus.

Jotta kirjastoon sijoitettavat voimavarat saadaan tehokkaaseen käyttöön, kunta määrittelee kirjaston johtajan vallan ja vastuun selkeästi sekä allokoii hänelle aikaa johtaa ja kehittää kirjaston toimintaa kirjastolain mukaisesti.

Kunta varautuu uhkaavaan työvoimapulaan siten, että se arvioi laaja-alaisesti, ennakkoiden ja synergiat huomioiden henkilöstön osaamisvalmiudet palvelutuotannossa. Rekrytoinnit perustuvat tähän arviointiin.

Kirjaston johto määrittelee ja suunnittelee yhteistyössä henkilöstön kanssa tarvittavan osaamisen.

Kunta mahdollistaa kirjastojen henkilökunnalle osaamisen kehittämisen. Kirjaston johto varmistaa sen, että henkilöstö voi hyödyntää uusia tietojaan ja taitojaan kirjaston toiminnan ja palvelujen kehittämisessä. Alueellista kehittämistehtävää hoitavat kirjastot ja aluehallintovirastot huomioivat koulutuksissaan kirjastolaissa määritellyt kirjaston tehtävät.

## Arviointiasetelma

| Arviointikriteerit                          | Arviointikysymykset   | Indikaattorit  | Palvelutavoitteet/ hyvä palvelutaso  | Tietolähde                      |
|---|---|--|--|---------------------------------|
| Yleisten kirjastojen henkilöstön riittävyys | Onko kirjastoissa riittävästi henkilökuntaa?  | Henkilötyövuosien määrä tuhatta asukasta kohden.<br><br>Kirjastojen oma arvio henkilöstön riittävydestä.   | Henkilöstöä on riittävästi kuten kirjastolaki edellyttää.  | Tilastotietokanta<br><br>Kysely |
|   | Millaisia muutoksia henkilöstöresursseissa on tapahtunut vuodesta 2012 vuoteen 2019?  | Henkilöstön määrän muutos absoluuttisesti ja suhteessa asukasmäärään.  | Henkilöstön määrä on pysynyt vähintään samana kuin vuonna 2012.<br><br>Henkilöstömäärä vähintään 0,8 htv/1000 asukasta turvaa riittävän palvelutason.  | Tilastotietokanta               |
|   | Miten kunta toimii, kun kirjastossa vapautuu työpaikka?   | Tehtäväkuvien ja osaamisvaatimusten tarkistus uutta työntekijää rekrytoitaessa.  | Tarkistetaan tehtäväkuvat ja osaamisvaatimukset ennen rekrytointia. Paikat täytetään ammattitaitoisilla henkilöillä.   | Kysely                          |
| Yleisten kirjastojen henkilöstön osaaminen  | Onko kirjaston henkilöstöllä riittävä koulutus ja ammattitaito?   | Korkeakoulututkinnon suorittaneiden ja kirjastoammatillisen henkilöstön osuus koko henkilöstöstä. Kirjastojen oma arvio henkilöstön osaamisen riittävydestä.<br><br>Muiden alojen ammattilaiset kirjastossa. | Kirjastossa työskentelee riittävästi kirjasto- ja informaatioalan koulutusta saanutta ja muuta henkilöstöä, jotta kirjasto pystyy hoitamaan kirjastolaissa annetut tehtävät.<br><br>Asiantuntijatehtävissä toimivilta laki edellyttää soveltuvaa korkeakoulututkintoa. | Tilastotietokanta<br><br>Kysely |
|   | Miten henkilöstö ylläpitää ammattitaitoaan?   | Täydennyskoulutuspäivät.<br>Uudet tavat oppia.<br><br>Täydennyskoulutuksen suunnitelmallisuus.   | Henkilöstöllä on mahdollisuus ylläpitää ammattitaitoaan.<br><br>Kirjastossa on tehty koulutussuunnitelma.  | Tilastotietokanta<br><br>Kysely |
| Johtaminen                                  | Johtaako kunnan kirjastolaitosta henkilö, joka täyttää kirjastolain vaatimukset?<br><br>Millaiset ovat kirjaston johtamiseen tarvittavat voimavarat?<br><br>Kuka vastaa kirjaston kehittämisestä ja päivittäisestä toiminnasta? | Kirjastolaitosta johtavan henkilön kirjastolainmukainen pätevyys.<br><br>Kirjastoa johtavan kirjastoammatilliset tietotaidot ja käytettävissä oleva aika.  | Kirjastolaitosta johtaa henkilö, joka täyttää kirjastolain vaatimukset.<br><br>Kirjastoa johtavalla on riittävästi ammattitaitoa, aikaa ja päätösvaltaa.   | Kysely                          |

## Johdanto

Tässä raportissa arvioidaan, miten kirjastolaki toteutuu kirjastojen henkilöstön riittävydessä ja osaamisessa sekä kirjastojen johtamisessa.

### Aineisto ja menetelmät

Aineistona on käytetty yleisille kirjastoille syksyllä 2021 tehdyn kyselyn tuloksia (jatkoksa AVI-kysely), muita aiheeseen liittyviä selvityksiä sekä Suomen yleisten kirjastojen tilastotietokantaa. Tilastotiedot ovat ajalta ennen koronarajoituksia vuodelta 2019. Koronavuosien tilastoja ei käytetty, koska rajoitukset aiheuttivat suuria poikkeamia kirjastojen normaalitoimintaan.

Suomessa on 275 yleistä kirjastolaitosta. Ne ovat yksittäisten kuntien kirjastoja ja seutukunnallisia kirjastoja. 95 prosenttia kirjastolaitoksista vastasi AVI-kyselyyn.

Kyselyyn vastanneista kirjastolaitoksista 38 % oli alle 5000 asukkaan alueita. Analysoimme näitä pieniä kirjastoja tarkemmin, koska niiden tilanne saattaa poiketa keskimääräisestä valtakunnallisesta näkymästä. Tekstissä alle 5000 asukkaan alueiden valtakunnallisesta poikkeava tulos on merkitty sulkeisiin (pienet xx %).

Valtakunnalliset kirjastopoliittiset linjaukset henkilöstön osalta ovat muuttuneet hyvin paljon 1.1.2017 voimaan tulleen uuden kirjastolain myötä. Siksi vuoden 2013 henkilöstöarvioinnin tuloksia voitiin käyttää vain osittain vertailuaineistona.

Kirjastojen valtakunnallista kehittämistehtävää hoitavassa Helsingin kaupunginkirjastossa (jatkoksa VAKE) on tehty julkaisu ”Asiakkaita vartenhan me täällä ollaan - osaamisen kehittäminen kirjastoissa.” Aija Laine haastatteli julkaisua varten kirjastohenkilöstöä osaamisen kehittämisestä. Haastattelun tulokset täydentävät laadullisesti tämän arvioinnin määrällistä kysely- ja tilastotietoa.

Käyttäjien mielipidettä tässä arviossa edustaa Suomen kirjastoseuran valtakunnallisen käyttäjäkyselyn tulos. Asiakkaat uskovat kirjastotyöntekijöihin. 88 % kirjastoseuran kyselyyn vastanneista luottaa kirjastojen henkilöstön ammattitaitoon ja asiantuntemukseen erittäin tai melko paljon. Kirjastojen tarjoamaan asiakaspalveluun luottaa 85 %. (Suomen kirjastoseura, 2022)

### Norminpurkutalkoot

Vuonna 2015 Suomen hallitus ryhtyi sujuvoittamaan säädöksiä eli norminpurkutalkoiin. Suosituksia ja kuntien lakisääteisiä tehtäviä karsittiin. Kunnille haluttiin vapaus toteuttaa lakien asettamia tavoitteita parhaaksi katsomallaan tavalla. Tavoitteena oli vähentää sääntelyä ja samalla byrokratiaa, jolloin arjesta tulisi sujuvampaa (Liikenne- ja viestintäministeriö, 2015). Samana vuonna poistettiin myös korvamerkityt valtionosuudet, kuten kirjastojen perustamishankkeiden valtion rahoitus.

Laki yleisistä kirjastoista (1492/2016) tuli voimaan 1.1.2017 (jatkoksa kirjastolaki). Uuden lain myötä luovuttiin valtakunnallisista kirjastojen laatusuosituksista. Kirjastolaki jäi ainoaksi kirjaston toimintaa ohjaavaksi normiksi.

Aiemmin asetuksessa määritellyt johtajan ja henkilöstön kelpoisuusvaatimuksia väljennettiin. Tähän vaikutti myös EU:n ammattipätevyysdirektiivi, jossa kirjastoammatit eivät kuulu säänneltyihin ammatteihin. (Opetushallitus)

## **Yleisen kirjaston tehtävät ja henkilöstön kelpoisuusvaatimukset kirjastolaissa**

Uusi kirjastolaki, valtiosuusuudistus ja norminpurkutalkoot antoivat kunnille entistä suuremmat mahdollisuudet järjestää kirjastopalvelut ja rekrytoida henkilöstöä aiempaa tarkoituksenmukaisemmin kunnan tilanteen ja tarpeiden mukaisesti.

Kirjaston henkilöstöä koskevasta koulutusrakennesäännöksestä on luovuttu. Nyt edellytetään kuitenkin, että työtehtävään valittavan henkilön osaamisen on oltava ensisijaista. Osaava henkilöstö on keskeinen kirjastojen toiminnan laadussa.

Kirjaston toiminnasta vastaavan johtajan pitää johtaa, suunnitella ja kehittää kirjaston toimintaa. Hän hallitsee muutoksia, rakentaa kumppanuuksia, tekee yhteistyötä ja verkostoituu. Tehtävän vaativuuden vuoksi johtajalta edellytetään ylempää korkeakoulututkintoa. Häneltä ei kuitenkaan edellytetä kirjastoammatillista koulutusta, vaan johtamistaidon lisäksi hyvä perehtyneisyys kirjastojen tehtäviin ja toimintaan pitäisi riittää.

Kirjastolakia varten pyydetyissä lausunnoissa näkemykset osaamista ja johtamista koskevasta pykälästä jakoutuivat. Yhtäältä katsottiin, että etenkin pienissä kirjastoissa henkilöstön osaaminen heikkenee ja kirjastoammatillinen koulutus vähenee. Toisaalta oltiin sitä mieltä, että kelpoisuusehtojen muutos mahdollistaa joustavuuden, uudenlaiset palvelutuotannot ja monipuolisen osaamisen rekrytoinnin (HE238/2016).

Nyt viisi vuotta myöhemmin voidaan todeta, että molemmat ennusteet ovat toteutuneet.

Kirjastolain 6 §:n mukaan kirjaston tehtävänä on tarjota pääsy aineistoihin, tietoon ja kulttuurisältöihin, ylläpitää monipuolista ja uudistuvaa kokoelmaa, edistää lukemista ja kirjallisuutta, tarjota tietopalvelua, ohjausta ja tukea tiedon hankintaan ja käyttöön sekä monipuoliseen lukutaitoon, tarjota tiloja oppimiseen, harrastamiseen, työskentelyyn ja kansalaistoimintaan sekä edistää yhteiskunnallista ja kulttuurista vuoropuhelua.

Tehtävän hoitamiseksi yleisellä kirjastolla tulee olla tarkoituksenmukaiset tilat, ajantasainen välineistö sekä riittävä ja osaava henkilöstö.

Henkilöstön kelpoisuuden kirjastolaki määrittelee seuraavasti.

”17 § Osaaminen ja johtaminen

Yleisellä kirjastolla tulee olla riittävä määrä kirjasto- ja informaatioalan koulutusta saanutta ja muuta henkilöstöä. Asiantuntijatehtävässä toimivalta edellytetään soveltuvaa korkeakoulututkintoa, jollei tehtävän luonteesta muuta johdu.

Kunnan kirjastolaitosta johtavalta vaaditaan virkaan tai tehtävään soveltuva ylempi korkeakoulututkinto, johtamistaito ja hyvä perehtyneisyys kirjastojen tehtäviin ja toimintaan.”

Hallituksen esityksessä (HE 238/2016) kelpoisuutta avattiin hiukan enemmän.

”[...] Asiantuntijatehtävät voisivat kirjasto- ja informaatioalan lisäksi liittyä esimerkiksi tieto- ja viestintätekniikkaan, pedagogiikkaan sekä viestintään ja markkinointiin. Tiedyt kirjastotehtävät ovat luonteeltaan sellaisia, että niissä tarvittavaa osaamista ei voida perustellusti kytkeä korkeakoulututkinnon suorittamiseen.

[...] kirjastolaitosta johtavalta vaadittaisiin virkaan tai tehtävään soveltuva ylempi korkeakoulututkinto, johtamistaito ja hyvä perehtyneisyys kirjastojen tehtäviin ja toimintaan. Johtajalta edellytettäisiin perehtyneisyyttä joko yleisten tai muiden kirjastojen tehtäviin ja toimintaan.”

Hallituksen esityksessä todettiin, että kirjaston henkilöstöllä on oltava aiempaa laajempaa ja syvempää ohjauksellista osaamista sekä tieto- ja kulttuurisisältöjen tunte-  
musta ja hallintaa.

## Lähitulevaisuuden näkymät

International Federation of Library Associations and Institutes (IFLA) on julkaissut trendiraportin, johon on koottu kirjastojen toimintaympäristöihin vaikuttavia tekijöitä (IFLA 2021). Seuraavassa muutoksia peilataan kirjastohenkilöstön osaamistarpeisiin.

Raportissa painotetaan ns. pehmeitä taitoja ja jatkuvaa ammatillista kehittymistä. Pehmeät taidot ovat henkilökohtaisia kykyjä, taitoja ja toimintamalleja, kuten sopeutuvuus, luovuus, innovaatiokyky, ongelmanratkaisutaito ja kommunikaatio. Jatkuva, ammatillinen kehitys edellyttää laajaa ymmärrystä yhteiskunnasta ja toimintaympäristön muutoksista. Kirjastot edistävät demokratiaa läpinäkyvästi, yhteistyöllä ja osallistamalla kansalaisia.

Kirjastot vahvistavat laaja-alaisen lukemisen merkitystä. Kirjastohenkilöstön kannattaa rohkeasti ottaa itselleen asiantuntija-asema monipuolisen lukutaidon edistäjänä.

On itsestään selvää, että IT-taidot ovat olennainen osa työntekijän ammattitaitoa. Teknologia on kuitenkin vain työkalu, ei itseisarvo. Digitaalisten palvelujen on lisättävä tasa-arvoa, ne eivät saa syrjäyttää tai lisätä kahtiajakoa kansalaisten kesken.

Kirjastotilassa henkilöstön tehtävänä on lisätä ihmisten kanssakäymistä ja vuorovaikutusta, osallisuutta ja turvallisuutta. Ammattitaitoinen henkilökunta osaa tehdä tilat saavutettaviksi, toimiviksi ja houkutteleviksi.

Taitava henkilöstö tunnistaa asiakkaiden tarpeet. Kun kirjaston käyttäjien tarpeet ja odotukset muuttuvat, niin myös kirjaston ja sen työntekijöiden on oltava valmiita muuttamaan toimintatapojaan.

Kirjastot tarjoavat tukea ja taitoa, jotta ihmiset löytävät monien tietolähteiden joukosta tarvitsemansa tiedon. Kirjastojen pitää helpottaa tiedon löytymistä sekä varmistaa sen säilytys. Jos kirjastonkäyttäjät eivät löydä tarvitsemaansa laadukasta tietoa kirjastosta, he kääntyvät nopeasti muiden, ehkä vähemmän luotettavien lähteiden puoleen. Kun yhteiskunta polarisoituu, havaitaan myös lukutaidon tärkeys. Monipuolisen lukutaidon vahvistaminen on ehkä ainoa kestävä tapa taistella verkossa leviävää väärää tietoa vastaan.



Kirjastohenkilöstön taidot ja koulutus määrittävät, onko kirjasto vain kirjojen varastotila vai dynaaminen tutkimuksen, koulutuksen ja kansalaisten kohtaamispaikka. Ilmastomuutoksen ehkäisy on yksi esimerkki siitä, miten kirjastoilla on tärkeä rooli tietoisuuden ja uusien käyttäytymismallien edistämässä.

Anonymisoitua käyttäjädataa voidaan käyttää yksilöllisten palvelujen luomiseen. Käyttäjätiedon tehokkaampi hyödyntäminen voi myös auttaa arvioimaan kirjastopalveluiden vaikutuksia.

IFLA-raportin laatineet asiantuntijat ovat huolissaan siitä, että kirjastot jakaantuvat kehittyviin ja niihin, joiden resurssit eivät riitä pysymään kehityksessä mukana. Aluehallintovirastojen asiantuntijat jakavat saman huolen myös Suomessa.

Tarkennamme tulevaisuuden näkökulmaa vielä enemmän Suomeen.

Kun kunnista siirretään tehtäviä hyvinvointialueille, niin tarvitaan uutta ja tuoretta näkemystä siitä, miten jäljelle jääneet tehtävät suunnitellaan ja tehdään synergisesti ja muutoksia ennakoiden. Kirjastojen ammattimainen johtaminen ja kehittäminen verkostomaisesti osana kunnassa tehtävää hyvinvointityötä on entistäkin tärkeämpää.

On todennäköistä, että ennakoivissa kunnissa kirjastot tekevät entistä enemmän yhteistyötä sopimus pohjaisesti sekä toimiala- että kuntarajat ylittäen. Tämä edellyttää, että toimijat sopivat myös kustannusten ja voimavarojen jaosta.

Selvät sopimukset selkeyttävät työnjakoa myös kirjastokimpoissa. Kirjastoilla on mahdollisuus palkata yhteisiä työntekijöitä.

Kansallisen lukutaitostrategian 2030 toimenpide-ehdotuksissa nostetaan esiin ammatitaitoisesti tuotetut kirjastopalvelut ja niiden työ lukutaidon edistämishankkeissa. Kirjastoammattillinen kehitystyö edellyttää suunnitelmallisuutta ja sopimus pohjaisuutta. Kirjastoammattilaiset, varhaiskasvatuksen ja koulutuksen ammattilaiset sekä neuvolat ja perheet tekevät yhteistyötä. Kirjastotyöntekijät ovat asiantuntijoita lukutaitotyössä. Heidän on myös ymmärrettävä kohderyhmien tarpeet.

## **Kun toimintaympäristö muuttuu, tarvitaan uutta tietotaitoa.**

Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat (KT) -järjestön Työn murroksen kuvauksessa johtaminen on kehittämisen resurssi. Kunnissa tarvitaan poliittisen päätöksenteon kulttuuria, joka edellyttää ja tukee kehittämistä. Kehittyvä kuntatyö tarvitsee valmentavia ja rohkeita esimiehiä ja johtajia. Kunnissa kehittämisen heikkous on, että siihen ei varata resursseja. Raportti peräänkuuluttaa kehittämiseen järjestelmällisyyttä ja strategisuutta (KT 2021).

VAKEn Asiakkaita vartenhan me täällä ollaan -selvityksessä konkretisoitui, että kirjastoissa ei ole voimavaroja kehittämiseen. Selvityksessä haastateltiin 34 kirjastotyöntekijää, joista kahdeksan oli kirjastonjohtajia. Monissa pienissä kunnissa kirjastonjohtajan toimenkuviin on sisällytetty myös muita kunnan tehtäviä. Kirjaston johtamisen lisäksi he tekivät kirjaston perustyötä, kuten palvelivat asiakkaita. Vastaajat kokivat, että kirjastossa ei ole voimavaroja hyödyntää täydennyskoulutuksessa saatuja tietoja ja taitoja käytännön työssä. Myös osaamisen johtaminen on monessa kirjastossa

vaikeaa (Laine 2021).

KT:n selvityksen mukaan kirjastotyö painottuu yhä enemmän pedagogiseen toimintaan, aineistojen tuntemiseen ja vinkkaukseen, monilukutaidon edistämiseen, aktiiviseen asiakaspalveluun, asiakkaiden osallisuuteen, verkostoitumiseen, kumppanuuksiin ja kokeilukulttuuriin.

Tähän työhön kirjastoissa tarvitaan entistä enemmän muiden alojen koulutuksen saanutta työvoimaa, kuten yhteisöpedagogeja, mediatyöntekijöitä, tapahtumatuottajia, nuorisotyöntekijöitä ja digipalvelukehittäjiä. Kirjastotyössä tarvitaan uusia taitoja: palvelumuotoilua, tietoa eri kulttuureista, vuorovaikutustaitoja, itse- ja yhteisöohjautuvuutta, pedagogista osaamista ja medialukutaidon opetusta.

Kirjastojen uudistumisen kannalta on kriittistä, että henkilöstöllä on mielenkiintoa ja rohkeutta muuttaa vanhoja toimintatapoja (KT 2021).

### **Kirjastohenkilöstön merkitys korostuu vaikeina aikoina.**

Kun tätä tekstiä kirjoitetaan huhtikuussa 2022, kirjastojen työntekijät ovat osaltaan hoitamassa koronanjälkeistä uutta kriisiä. Venäjän hyökkäys Ukrainaan on aiheuttanut toisen maailmansodan jälkeen Euroopan suurimman pakolaisaallon, joka rantautuu seurannaisvaikutuksineen myös Suomeen.

Moninaisuus kirjastossa tarkoittaa juuri nyt yhteiskuntarauhan ja keskinäisen sovun ylläpitoa ja edistämistä. Monipuolinen lukutaito ja ymmärryksen lisääminen eri kulttuureista saavat yhä suuremman painoarvon.

Kuntaliiton ennusteessa ennakoitiin jo ennen Venäjän hyökkäystä Ukrainaan, että vuosina 2018 - 2040 vieraskielisten määrä Suomessa kasvaa noin puolella miljoonalla henkilöllä (Kuntaliitto 2018).

Kansalliskielistrategia visioi hyvästä kieli-ilmapiiristä ja myös monikielisydestä kansalliskielien rinnalla: "Suomi toivottaa tervetulleiksi kaikki kielet, ja kaikilla kieliryhmillä on oikeus ylläpitää ja kehittää omaa kieltään. Kieliä ei aseteta vastakkain ja Suomessa olevaa kielivarantoa hyödynnetään tietoisesti." (Oikeusministeriö 2021)

Monipuolinen lukutaito ja kirjastot takaavat omalta osaltaan tiedon huoltovarmuutta. Yleistenkin kirjastojen työntekijöiden pitää vaalia tiedon eheyttä ja luotettavuutta. Tieto on kaikkialla altista manipulaatiolle ja vääristelylle.

Omalla jokapäiväisellä työllään ja läsnäolollaan kirjastossa ammattitaitoinen henkilöstö vahvistaa kaikkien Suomessa asuvien henkistä kriisinkestävyyttä ja turvallista arkea.

## Toimintaympäristö

Kirjastopalvelut ovat kaikenikäisten kuntalaisten peruspalveluja. Kirjastojen kokoelmat muodostuvat sekä painetuista että verkossa julkaistuista tai jaettavista aineistoista.

Kirjastojen tavoitteena on edistää väestön yhdenvertaisia mahdollisuuksia sivistykseen ja kulttuuriin, edistää tiedon saatavuutta ja käyttöä, lukemiskulttuuria ja monipuolista lukutaitoa. Tavoitteena on myös parantaa mahdollisuuksia elinikäiseen oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen sekä edistää aktiivista kansalaisuutta, demokratiaa ja sananvapautta.

Kunnan tehtävänä on yleisen kirjaston toiminnan järjestäminen. Toiminta voidaan järjestää myös yhteistyössä muiden kuntien kanssa. Kunnallisten kirjastojen toiminta perustuu lakiin yleisistä kirjastoista.

Niiden lisäksi yleisellä kirjastolla voi olla valtakunnallinen kehittämistehtävä, alueellinen kehittämistehtävä ja erityinen tehtävä. Erityisiä tehtäviä ovat esimerkiksi saamenkielisen ja monikielisen kirjaston ylläpitäminen sekä lasten ja nuorten lukemista ja lukutaitoa edistävien kirjastopalvelujen valtakunnallinen erityistehtävä. Valtakunnallista ja alueellista kehittämistehtävää hoitavista kirjastoista säädetään opetus- ja kulttuuriministeriön asetuksella (Opetus- ja kulttuuriministeriö).

Kirjastojen monipuolista tehtäväkenttää voidaan lähestyä myös kuntarakenteellisesta ja väestöllisestä näkökulmasta.

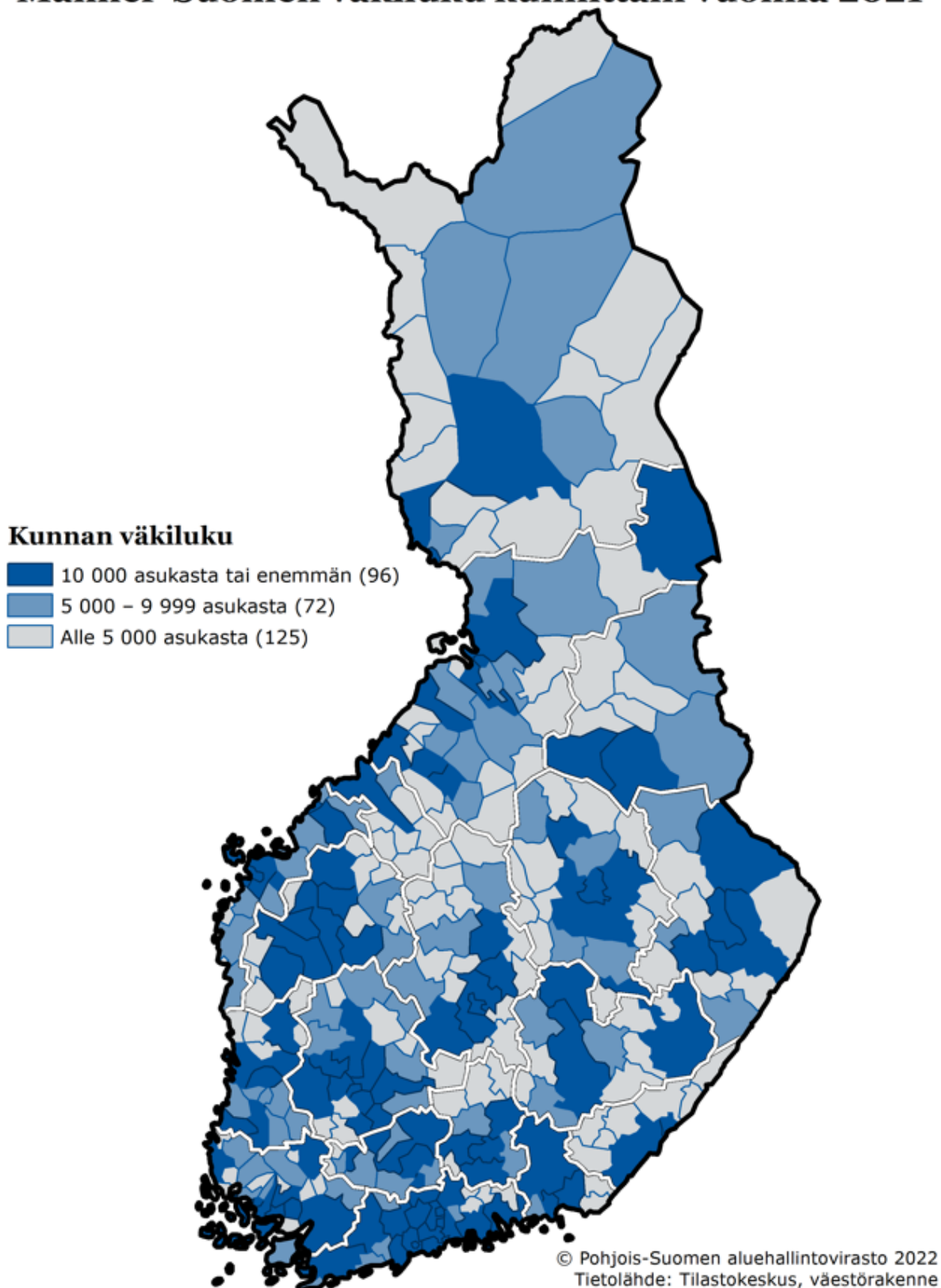
Manner-Suomessa oli vuonna 2021 lähes 300 kuntaa, joista 125 oli alle 5 000 asukkaan kuntia. Seuraavaan kokoluokkaan (5 000 - 9 999 asukasta) kuului 72 kuntaa ja suurimpaan, vähintään 10 000 asukasta sisältävään luokkaan, kuului 96 kuntaa (Kartta 5.4.1).

Kuntien koosta, väestö- ja aluerakenteesta ja taloudellisista seikoista johtuen kirjastopalvelun tuottamisen lähtökohdat vaihtelevat maan eri osissa. Suomen kirjastoverkon monipuolisuus, kirjastojen erikoistuminen sekä sähköisten palvelujen kehittäminen ovat keinoja varmistaa kansalaisille mahdollisimman yhdenvertaiset palvelut eri puolilla maata.

Ennuste 0 - 15-vuotiaiden väestöosuuden alueellisesta kehittymisestä vuoteen 2040 on selkeä. Ennusteen mukaan suhteellisesti eniten nuoria sijoittuu Oulun ja Vaasan väliselle alueelle sekä kasvukeskuksiin. Kuntien välisten erojen ennustetaan olevan huomattavat, jopa yli 20 prosenttiyksikköä (Kartta 5.4.2.).






**Kartta 5.4.1. Kunnat ryhmiteltyinä luokkiin väkiluvun perusteella vuonna 2021**

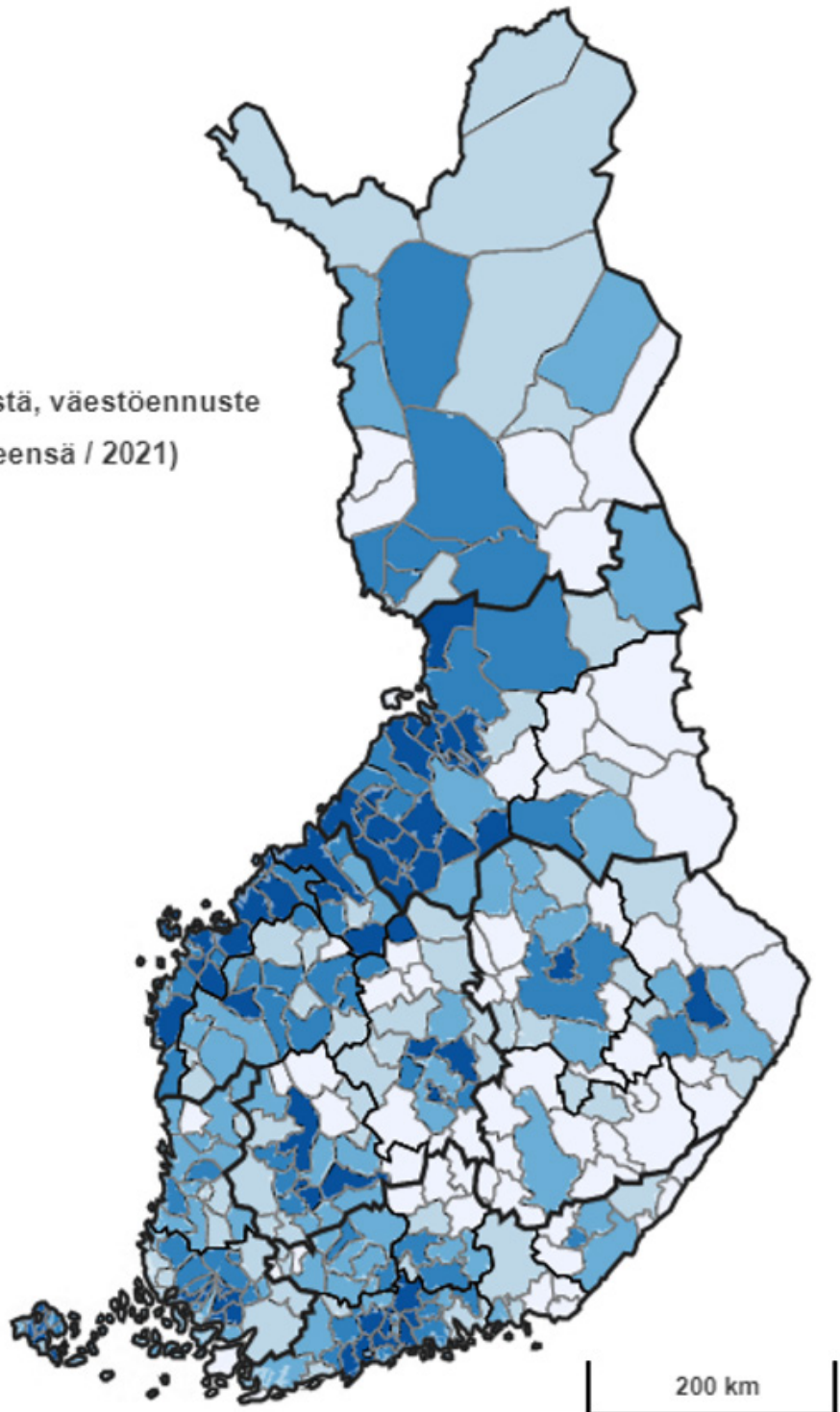
### Manner-Suomen väkiluku kunnittain vuonna 2021



**Kartta 5.4.2. Ennuste 0 - 15-vuotiaiden väestöosuudesta kunnittain vuoteen 2040**

0 - 15-vuotiaat, % väestöstä, väestöennuste 2040 (laskettu 2021) (Yhteensä / 2021)

-  5,2 - 10,1 (65)
-  10,2 - 12,1 (61)
-  12,2 - 13,4 (61)
-  13,6 - 15,6 (61)
-  15,7 - 28,1 (61)



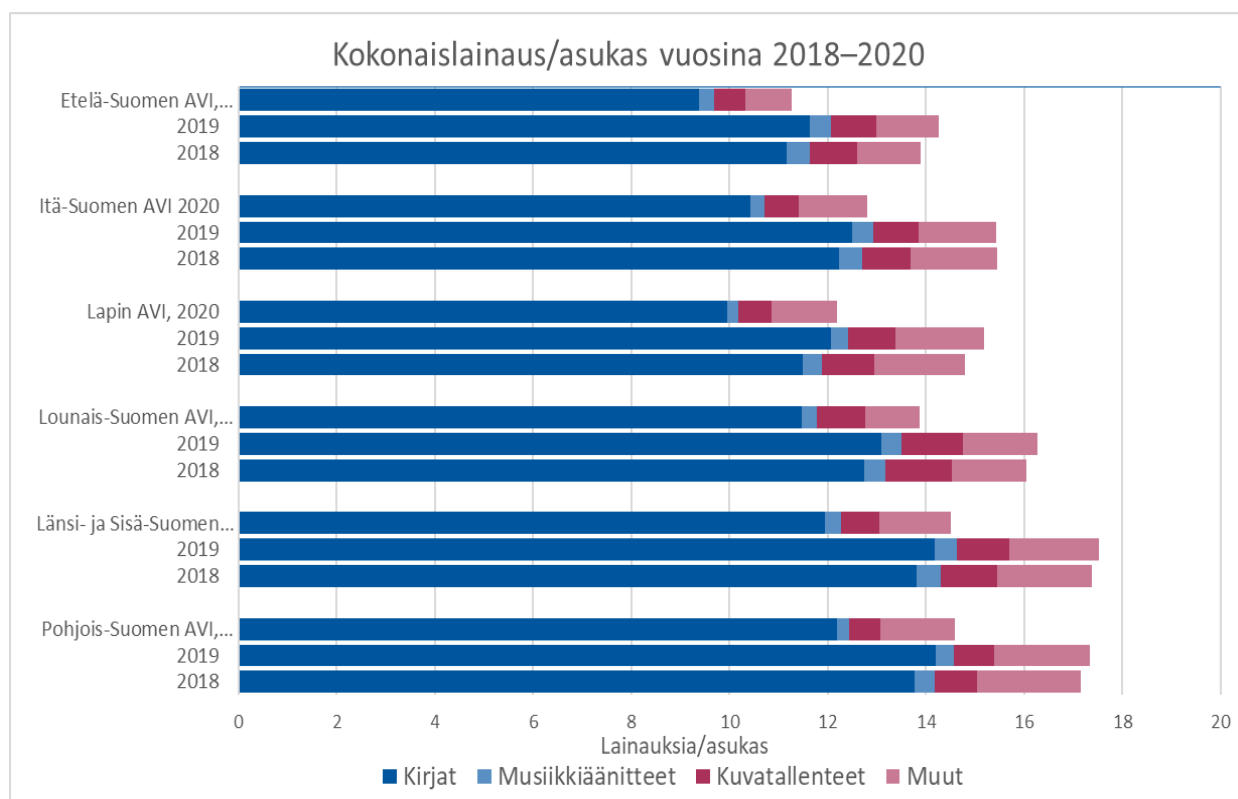
Lähde: Sotkanet.fi

Pääkirjastojen ja sivukirjastojen lukumäärä on pysynyt koko maassa tasaisena vuosina 2018 - 2020. Kirjastoautojen lukumäärä vähenee noin kahden auton vuosivauhdilla. Laitoskirjastoja toimipaikoista on alle kaksi prosenttia, niiden määrä vähenee jatkuvasti.

Ylivoimaisesti suurin osa lainauksista asukasta kohden on kirjalainoja. Muu lainaus koostuu esimerkiksi musiikki- ja kuvatallenteista sekä tavaroiden lainauksesta. Vuosien 2018 - 2020 asukaskohtaisissa lainausmäärissä näkyy vuoden 2020 poikkeuksellisuus. Kokonaislainausmäärät putosivat kaikkien aluehallintovirastojen alueella. Kuviossa 5.4.1. ei ole huomioitu e-aineistojen lainoja, joiden määrät nousivat kymmeniä prosentteja koronavuosien aikana.

Perinteisen aineiston lainaus oli vilkkainta Länsi- ja Sisä-Suomen sekä Pohjois-Suomen aluehallintovirastojen alueella ja vähäisintä Etelä-Suomen aluehallintoviraston alueella. Ero oli hieman yli kolme lainausta asukasta kohti vuonna 2020 (Kuvio 5.4.1.).

### Kuvio 5.4.1. Kokonaislainausten määrä asukasta kohti vuosina 2018 - 2020



Lähde: Yleisten kirjastojen tilastotietokanta

## Tiivistelmä

Kirjaston henkilökunnan määrä ja osaaminen sekä kirjaston johtamisen voimavarat vaikuttavat suoraan siihen, miten kunnan kirjasto pystyy hoitamaan lakisääteiset tehtävänsä.

Kaikissa kirjastoissa ei ole riittävästi henkilökuntaa. Tilastotietokannan mukaan pal-

velutavoitteeseen ylsi 36 % kirjastoista. Kirjastolaissa määriteltyihin tehtäviin ei ole riittävästi tekijöitä. Kirjastohenkilöstön määrä on vähentynyt kaikissa maakunnissa suhteessa asukaslukuun. Absoluuttisesti henkilökunnan määrä on vähentynyt kuusi prosenttia vuodesta 2013.

Vain kolmannes AVI-kyselyyn vastanneista kirjastoista arvioi, että niillä on riittävästi osaavaa henkilökuntaa edistämään yhteiskunnallista ja kulttuurista vuoropuhelua, joka on kirjaston uusimpia lakisääteisiä tehtäviä. Puolet kirjastoista arvioi, että henkilökunta riittää lukemisen ja kirjallisuuden edistämiseen, joka on kirjaston perinteisiä perustehtäviä.

Omatoimikirjastot ovat henkilöstön kannalta kaksiteräinen miekka. Toisaalta omatoimisuus parantaa palveluja, kun henkilökunta voi keskittyä enemmän toiminnan ja palvelujen kehittämiseen. Toisaalta, jos omatoimisuus nähdään vain säästötoimenpiteenä, niin silloin henkilökuntaa vähennetään tarkastelematta kirjaston koko palvelukirjoa, kuntalaisten palvelutarvetta ja lain vaatimuksia.

Pienissä kunnissa kirjastoihin rekrytoidaan uusia työntekijöitä harvemmin kuin kirjastoissa keskimäärin. Rekrytoinnissa on mahdollisuus tarkastella uusin silmin kirjaston tehtäviä ja työnjakoa.

Kirjastojen henkilöstö on paremmin koulutettua kuin aikaisemmin, täydennyskoulutus on suunnitelmallisempaa ja etäkoulutukset ovat lisänneet osallistumista. Työnantajan asenne vaikuttaa kouluttautumiseen. Kirjastojen omien arvioiden mukaan henkilöstön ammattitaito riittää kirjaston perinteisiin tehtäviin, mutta uusia taitoja tarvitaan. Rekrytoinnit ovat mahdollisuus vahvistaa ja kehittää kirjaston toimintaa.

Kahdella kirjastolaitoksesta kolmesta on johtaja, jolla on kirjastolain mukainen kelpoisuus. Kelpoisia johtajia on etenkin pienissä kirjastoissa entistä vähemmän, vaikka kirjastolain kelpoisuusvaatimuksia on lievennetty huomattavasti. Kirjastossakin käytetään julkista valtaa, joten kirjastoa johtavan on oltava viranhaltija.

Kirjastojen johtamiseen ja kehittämiseen on entistä vähemmän voimavaroja. Sama henkilö voi johtaa kunnassa useita toimialoja. Työajan pirstaloituminen vaikeuttaa kokonaisvaltaista kehitystyötä kirjastossa. Motivoituneen johtajan tärkein voimavara on riittävä aika verkostoitumiseen, perehtymiseen ja kehittämiseen.

AVI-kyselyn vastauksissa on nähtävissä heikkoja signaaleja siitä, että vastuu kirjastotoiminnan ja sen kehittämisen johtamisesta siirtyy kirjaston ulkopuolelle ja vastuu kirjaston johdosta hämärtyy. Tämä johtaa niin inhimillisten kuin taloudellisten voimavarojen hukkakäyttöön.

## **Onko kirjastoissa riittävästi henkilökuntaa?**

Kaikissa kirjastoissa ei ole riittävästi henkilökuntaa. Palvelutavoitteeseen ylsi 36 % kirjastoista. Kirjastolain uusiin tehtäviin ei ole riittävästi tekijöitä.

Tässä arvioinnissa palvelutavoite on 0,8 henkilötyövuotta (htv) tuhatta asukasta kohden, koska se oli tavoitteena myös vuoden 2013 arvioinnissa. Käytäntö on myös osoittanut, että hyvin johdetussa ja organisoidussa kirjastossa tämä riittää kirjastolaissa

annettujen tehtävien hoitamiseen. Monissa kirjastoissa tehdään kuitenkin myös muita, kirjastolain ulkopuolisia, kunnan tai viranomaisten tehtäviä, jolloin 0,8 htv/1000 asukasta ei ole riittävä.

Palvelutavoitteeseen ylsi vain 36 % kirjastolaitoksista. Vaihteluväli oli 0,34 - 2,16 htv tuhatta asukasta kohden.

Vuoden 2017 kirjastolaissa kirjastojen tehtävät kirjattiin omaksi pykäläkseen, jota ei ollut aikaisemmissa kirjastolaeissa. Valtakunnallisista henkilöstömäärän suosituksista luovuttiin.

Virpi Oksanen on analysoinut pro graduunsa kirjastojen työpaikkailmoituksia (Oksanen 2020). Tutkimuksessa nähdään uhkana, että nykyisen lain vaatimusta riittävästä määrästä kirjasto- ja informaatioalan koulutusta saaneesta henkilöstöstä tulkitaan äärimmäisen niukasti. Oksasen mukaan kunnassa voidaan pitää riittävänä sitä, että kirjastossa on yksi työntekijä, joka on suorittanut kirjasto- ja informaatioalan opintoja.

Kuviossa 5.6.1. näkyy kirjastojen oma arvio henkilökunnan riittävydestä kirjastolaisissa mainittujen tehtävien hoitamiseen. Kirjastot arvioivat, että vähiten henkilökuntaa riittää yhteiskunnallisen ja kulttuurisen vuoropuhelun edistämiseen. Tätä mieltä oli kolmannes vastaajista. Pienet kirjastot arvioivat riittävyyden hiukan paremmaksi.

**Kuvio 5.6.1. Kirjastojen oma arvio henkilöstön määrän riittävydestä kirjastolaisissa mainittujen tehtävien hoitamisessa 2021.**



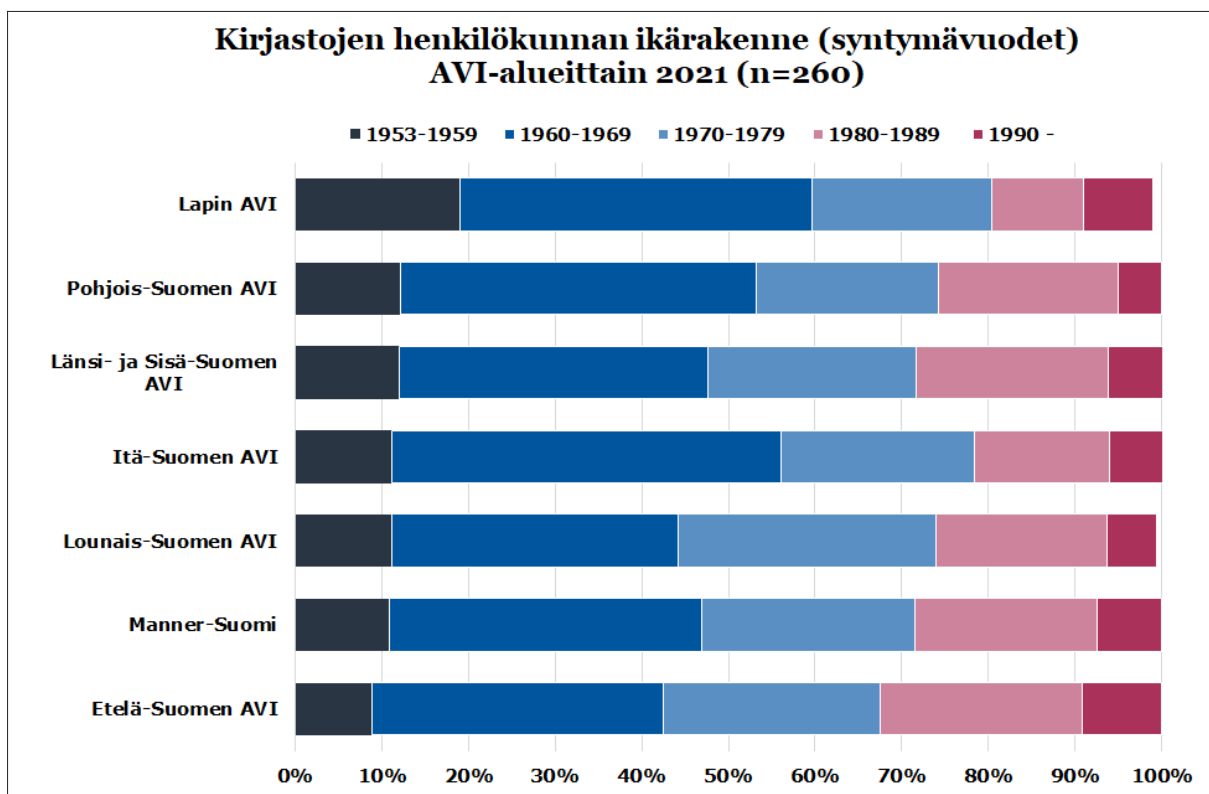
Vain joka toisessa kirjastossa on riittävästi henkilökuntaa edistämään lukemista ja kirjallisuutta, jota on kuitenkin pidetty kirjaston perinteisenä perustehtävänä. Tähän vaikuttaa todennäköisesti se, että lukutaidon käsite on laajentunut koskemaan myös kriittistä medialukutaitoa, jonka edistämiseen tarvittaisiin enemmän henkilökuntaa.



Vahvimmillaan kirjastot ovat kokoelmiin ja aineistoihin liittyvissä toiminnoissa. Yli 80 % arvioi, että henkilöstö riittää näihin tehtäviin. Arviot olivat samansuuntaisia riippumatta kunnan koosta.

AVI-kyselyssä ennakoitiin henkilökunnan riittävyyttä myös tulevaisuudessa. Kuviossa 5.6.2. kirjaston henkilökunnan ikärakennetta on tarkasteltu AVI-alueittain. Kirjastojen henkilöstöstä lähes puolet on yli 50-vuotiaita. Valtakunnallisesti ikärakenne oli suurin piirtein samanlainen vuonna 2013. Lapissa kirjastojen henkilökunta on vanhempaa kuin koko maassa keskimäärin. Siellä kaksi työntekijää kolmesta on syntynyt ennen vuotta 1970.

**Kuvio 5.6.2. Kirjaston henkilökunnan ikärakenne (syntymävuodet) aluehallintovirastojen alueittain 2021.**



Taulukossa 5.6.1. Kevan vuosille 2021 - 2030 laatimassa eläköitymisennusteessa näkyy, että runsas eläköityminen kirjastoalalla jatkuu. Vuoteen 2030 mennessä noin 30 % kirjastojen henkilökunnasta saavuttaa eläkeiän.

Eläköityminen vaihtelee aluehallintovirastojen alueiden välillä Lounais-Suomen 26 %:sta Itä-Suomen 37 %:iin. Maakuntien luvut vaihtelevat Varsinais-Suomen 22 prosentista Kainuun 45 prosenttiin. Korkeakoulututkinnon suorittaneista (kirjastonhoitajat ja informaattikot) eläköityy keskimäärin neljännes ja muista kirjastotyöntekijöistä kolmannes.

### Taulukko 5.6.1. Kirjastojen henkilöstön arvioitu eläköityminen AVI-alueittain vuoteen 2030 mennessä.

| Alue                             | Vakuutettuja kirjasto-työntekijöitä 31.12.2019 | Eläköityminen vakuutetuista % | Vakuutettuja kirjastonhoitajia, informaatikkoja jne. 31.12.2019 | Eläköityminen vakuutetuista % | Vakuutettuja yhteensä 31.12.2019 | Eläköityminen vakuutetuista % |
|----------------------------------|--|-------------------------------|---|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| <b>Etelä-Suomen AVI</b>          | <b>1 189</b>                                   | <b>31 %</b>                   | <b>693</b>  | <b>23 %</b>                   | <b>1 882</b>                     | <b>28 %</b>                   |
| <b>Itä-Suomen AVI</b>            | <b>332</b>                                     | <b>42 %</b>                   | <b>145</b>  | <b>25 %</b>                   | <b>477</b>                       | <b>37 %</b>                   |
| <b>Lapin AVI</b>                 | <b>101</b>                                     | <b>42 %</b>                   | <b>56</b>   | <b>25 %</b>                   | <b>157</b>                       | <b>36 %</b>                   |
| <b>Lounais-Suomen AVI</b>        | <b>345</b>                                     | <b>27 %</b>                   | <b>243</b>  | <b>24 %</b>                   | <b>588</b>                       | <b>26 %</b>                   |
| <b>Länsi- ja Sisä-Suomen AVI</b> | <b>625</b>                                     | <b>38 %</b>                   | <b>334</b>  | <b>21 %</b>                   | <b>959</b>                       | <b>32 %</b>                   |
| <b>Pohjois-Suomen AVI</b>        | <b>303</b>                                     | <b>37 %</b>                   | <b>125</b>  | <b>19 %</b>                   | <b>428</b>                       | <b>32 %</b>                   |
| <b>Manner-Suomi</b>              | <b>2 895</b>                                   | <b>34 %</b>                   | <b>1 596</b>  | <b>23 %</b>                   | <b>4 491</b>                     | <b>30 %</b>                   |

Lähde: Kevan eläköitymisennuste 2021-2030

Vuonna 2013 aluehallintovirastojen julkaisemassa eläköitymisselvityksessä ennustettiin, että vuosina 2013 - 2017 eläköityvistä kirjastolaisista noin 45 % on korkeakoulutettuja. Nyt ennuste samassa ryhmässä on 23 %. Eläkeiän nosto on ehkä hiukan hillinnyt eläköitymisnopeutta verrattuna aikaisempiin ennusteisiin.

Kevan mukaan kirjastotyöntekijät jäävät eläkkeelle yleensä hiukan alle 64-vuotiaina (KEVA 2020).

## Millaisia muutoksia henkilöstöresursseissa on tapahtunut vuodesta 2012 vuoteen 2019?

Henkilöstön määrä on vähentynyt sekä absoluuttisesti että suhteessa asukaslukuun. Omatoimikirjastolla on kahdenlaista vaikutusta asiakaspalvelun saatavuuteen.

Kirjastojen palkkaaman henkilökunnan absoluuttinen määrä on vähentynyt kuusi prosenttia verrattuna edelliseen arviointiin vuonna 2013. Kirjastossa työskenteli 4233 työntekijää, nyt heitä on 3971.

Pienissä kunnissa kirjastojen absoluuttinen henkilötyövuosien määrä vaihtelee 0,5 - 5. Keskimäärin niissä on 2,3 htv:tä.

Henkilökunnan määrä suhteessa asukaslukuun on laskenut. Vuonna 2012 palvelutavoitteen vähimmäismäärään 0,8 htv/1000 asukasta ylsi 48 % kirjastolaitoksista (pienet 84 %). Nyt luku on 36 % (pienet 74 %). Koko maan keskiarvo on nyt 0,72 htv/1000 asukasta, kun se edellisessä arviossa oli 0,79. Muutos on ollut tasaista laskua.

Taulukko 5.7.1. kertoo, että henkilökunnan määrä suhteessa asukaslukuun on laske-  
nut kaikissa maakunnissa vuosina 2012-2019. Vuonna 2019 vain Kainuu, Pohjois-Kar-  
jala, Lappi ja Keski-Pohjanmaa saavuttivat keskimääräisesti 0,8 htv/1000 asukasta -  
tavoitteen. Tilastot viime vuodelta kertovat edelleen laskevasta suuntauksesta.

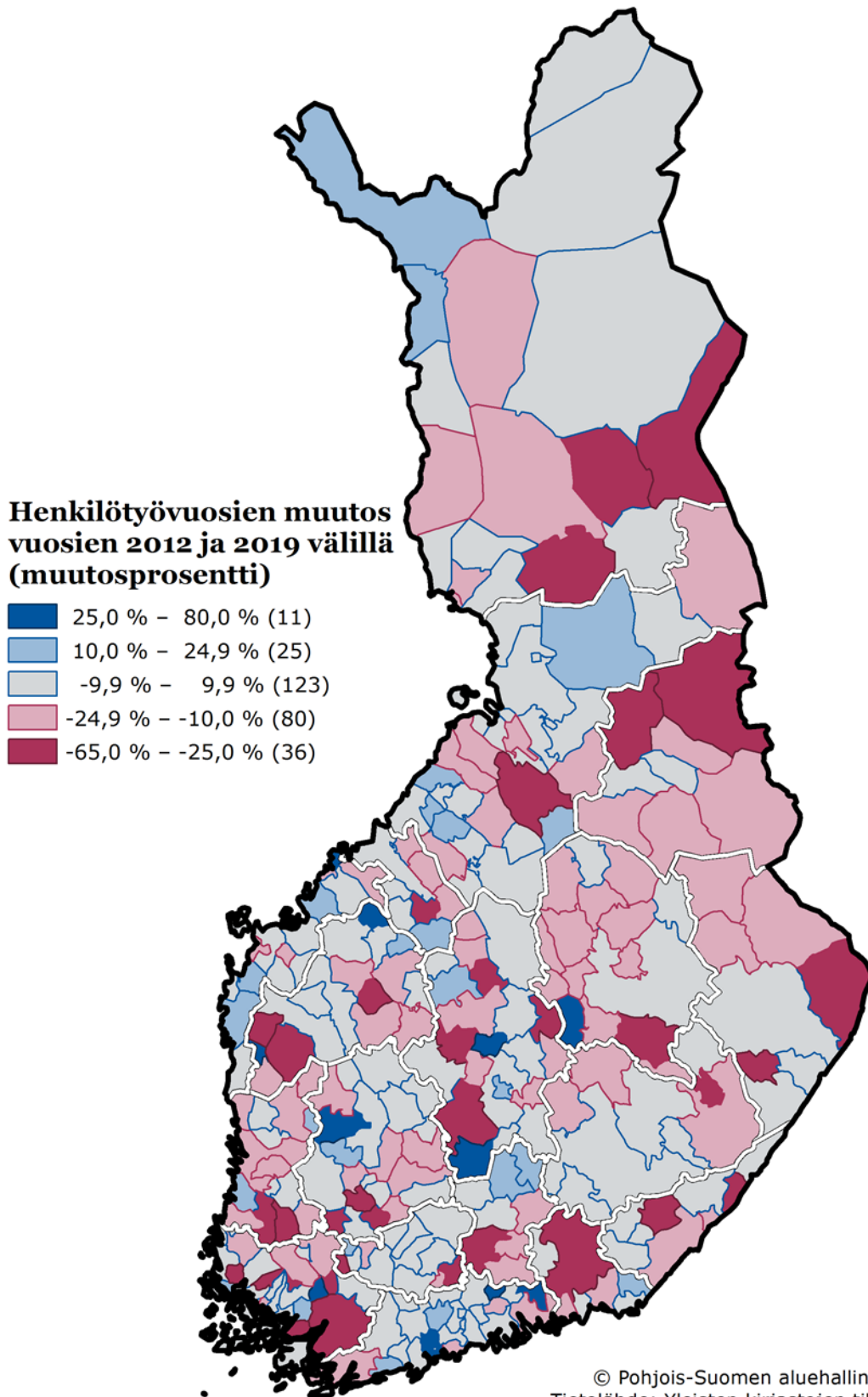
**Taulukko 5.7.1. Kirjastojen palkkaamat henkilötyövuodet tuhatta asukasta  
kohden maakunnittain vuosina 2012 ja 2019.**

| Alue                     | Henkilötyövuodet /<br>1000 as. 2012 | Henkilötyövuodet /<br>1000 as. 2019 |
|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Etelä-Karjala</b>     | 0,71                                | 0,64                                |
| <b>Etelä-Pohjanmaa</b>   | 0,78                                | 0,75                                |
| <b>Etelä-Savo</b>        | 0,73                                | 0,73                                |
| <b>Kainuu</b>            | 0,92                                | 0,83                                |
| <b>Kanta-Häme</b>        | 0,77                                | 0,73                                |
| <b>Keski-Pohjanmaa</b>   | 0,94                                | 0,84                                |
| <b>Keski-Suomi</b>       | 0,78                                | 0,73                                |
| <b>Kymenlaakso</b>       | 0,82                                | 0,67                                |
| <b>Lappi</b>             | 0,88                                | 0,81                                |
| <b>Pirkanmaa</b>         | 0,86                                | 0,71                                |
| <b>Pohjanmaa</b>         | 0,86                                | 0,76                                |
| <b>Pohjois-Karjala</b>   | 0,83                                | 0,80                                |
| <b>Pohjois-Pohjanmaa</b> | 0,77                                | 0,73                                |
| <b>Pohjois-Savo</b>      | 0,78                                | 0,71                                |
| <b>Päijät-Häme</b>       | 0,78                                | 0,68                                |
| <b>Satakunta</b>         | 0,78                                | 0,71                                |
| <b>Uusimaa</b>           | 0,76                                | 0,70                                |
| <b>Varsinais-Suomi</b>   | 0,76                                | 0,73                                |
| <b>Manner-Suomi</b>      | 0,79                                | 0,72                                |

Lähde: Yleisten kirjastojen tilastotietokanta

Kartta 5.7.1. havainnollistaa kirjaston palkkaamien henkilötyövuosien muutosta vuo-  
sien 2012 ja 2019 välillä kirjastolaitoksittain. Mitä punaisempi kartta, sitä suurempi  
on henkilöstön määrän vähennys. Neljässä kirjastolaitoksessa kymmenestä tilanne on  
heikentynyt. Noin puolessa tilanne on pysynyt lähes samana. Joka kahdeksas kirjasto-  
laitos on sinertävällä alueella, joka merkitsee henkilöstön määrän kasvua.

**Kartta 5.7.1. Kirjastolaitosten henkilötyövuosien muutos vuosien 2012 ja 2019 välillä.**



© Pohjois-Suomen aluehallintovirasto 2022  
Tietolähde: Yleisten kirjastojen tilastotietokanta

Omatoimikirjastot ovat henkilöstön ja asiakaspalvelun kannalta kaksiteräinen miekka.

Toisissa kunnissa omatoiminen aukiolo on parantanut palveluja, kun henkilökunta on rutiinityön vähentyessä voinut keskittyä enemmän toiminnan ja palvelujen kehittämiseen sekä yhteistyöhön koulujen ja muiden toimijoiden kanssa.

Toisissa kunnissa omatoimikirjastot on nähty vain säästötoimenpiteenä, jolloin henkilökuntaa on vähennetty tarkastelematta kirjaston koko palvelukirjoa ja lain vaatimuksia. Näissä tapauksissa asiakaspalvelun laatu on saattanut kärsiä.

Edellisen arvioinnin aikana ensimmäisiä omatoimikirjastoja oltiin vasta perustamassa. Nyt kirjastojen aukioloajasta 38 % on omatoimista.

## Miten kunta toimii, kun kirjastossa vapautuu työpaikka?

Pienissä kunnissa kirjastoihin rekrytoidaan uusia työntekijöitä harvemmin kuin kirjastoissa keskimäärin. Rekrytoinnissa on mahdollisuus tarkastella uusin silmin kirjaston tehtäviä ja työnjakoa.

AVI-kyselyssä kolme neljästä kirjastosta kertoi, että kirjastoon on rekrytoitu uutta henkilöstöä kolmen viime vuoden aikana (pienet 50 %).

Anonyymi rekrytointi on vielä harvinaista. Vain alle 4 % vastanneista on rekrytoinut anonyymisti. Yli neljännes ei vastannut tähän mitään, josta voidaan päätellä, että toimintatapa ei liene yleisesti tunnettu.

Lähes joka toinen kirjastolaitos tarvitsee kaikkiin rekrytointeihin täyttöluvan. Useampi kuin joka kymmenes vastaajista ei osaa sanoa, että vaaditaanko kunnassa rekrytointeihin täyttölupa.

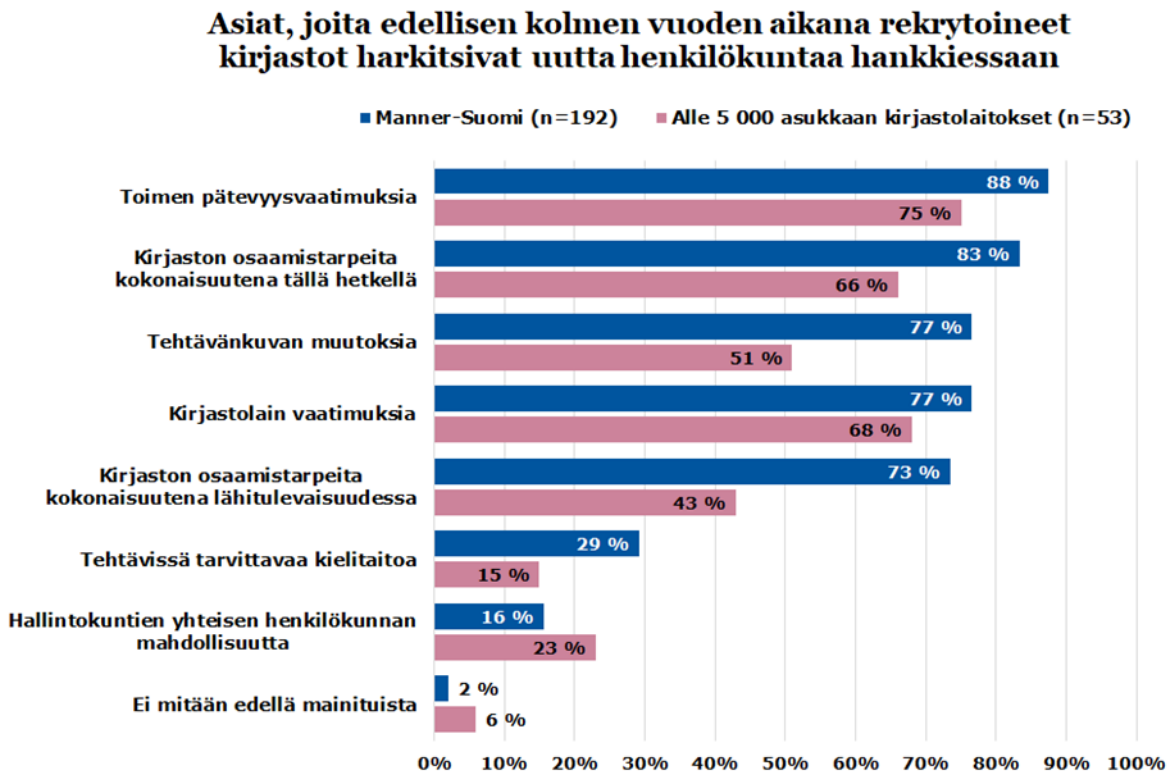
Joka viidennessä vastanneessa kirjastossa vapautuvia työpaikkoja on jätetty kokonaan täyttämättä täyttölupamenettelyn takia. Lähes yhtä moni kirjasto ei osannut sanoa, onko näin käynyt omassa kirjastossa.

Aluehallintovirastot kysyivät, mitä asioita kirjastot tarkastelevat rekrytoinnin yhteydessä. Kuvio 5.8.1. kertoo, että pätevyysvaatimuksia tarkastellaan 88 %:ssa kirjastoista (pienet 75 %), kirjaston osaamistarpeita rekrytointihetkellä 83 % (pienet 66 %), osaamistarpeita tulevaisuudessa 73 % (pienet 43 %) ja tehtävänkuvan muutoksia 77 % (pienet 51 %).

Yllättävästi neljännes vastaajista ei ottanut huomioon kirjastolain vaatimuksia (pienet 32 %). Myös kielitaidon tarpeellisuus jää huomiotta melko usein, vain 29 % (pienet 15 %) tarkasteli sitä rekrytoinnin yhteydessä. On myös kirjastoja, joissa ei oteta huomioon mitään edellä mainituista.

Muutaman työntekijän kirjastossa ei voida kovin paljon muuttaa työtehtäviä. Siksi pienten kuntien kirjastoissa rekrytoinnin yhteydessä on voitu harkita huomattavasti vähemmän muutoksia kuin keskimäärin. Ainoastaan toimialojen yhteisen henkilökunnan mahdollisuutta on harkittu pienissä kunnissa enemmän verrattuna kaikkiin kirjastoihin.

### Kuvio 5.8.1. Asiat, joita edellisen kolmen vuoden aikana rekrytoineet kirjastot harkitsivat uutta henkilökuntaa hankkiessaan.



Kirjastot voivat palkata tarpeen mukaan muita kuin kirjastoalan koulutuksen saaneita. Tätä mahdollisuutta oli käyttänyt kolmasosa vastaajista (pienet 26 %). Eniten kirjastoalan ulkopuolelta palkattiin pedagogeja ja kulttuuri- ja viestintäalan ammattilaisia.

Sonja Kotakallio tutki pro gradussaan uuden kirjastolain vaikutuksia kirjastoalan työpaikkailmoituksissa vuosina 2017 - 2020. Hän teki mielenkiintoisen havainnon. Työnjohdollisiin tehtäviin vaadittiin edelleen alan koulutusta, mutta koko kirjastotoimea johtavalta henkilöltä sitä ei vaadittu. (Kotakallio 2021)

Yhdistelmävirikaisen johtajan tehtävistä vain pieni osa voi olla kirjastonjohtoa. Kirjastoa voi johtaa henkilö, jolla ei ole alan koulutusta, koska laki ei sitä edellytä. Laki kuitenkin edellyttää, että johtaja on perehtynyt hyvin kirjastoalaan.

Käytännössä kirjastoa voi johtaa muun alan ammattilainen oman toimen ohessa ilman kirjastoammattillista tietotaitoa. Jos tässä tilanteessa kirjaston henkilöstökään ei ole kirjastoammattillista, niin kirjaston toiminta supistuu lainaamoksi. Kirjasto ei voi toteuttaa kirjastolakia.

Kunnat voivat määritellä hakukriteerit tiukemmiksi kuin mitä laki edellyttää. Hakuilmoituksissa haetaan usein esimerkiksi kirjastonhoitajan toimeen henkilöä, joka on suorittanut vähintään 60 opintopisteen verran kirjastoammattillisia opintoja kuten aikaisemmin lainsäädännössä edellytettiin. Jotta kirjaston arkiset perustoiminnot saataisiin pidettyä kunnossa, niin edes henkilökunnassa pitää olla kirjastoammattillista osaamista.

Kirjaston perustyötä tekevä työntekijä voi olla kirjastoammattillisesti paremmin koulutettu kuin kirjastoa johtava henkilö. Tämä on tilanne niissä kymmenessä prosentissa kirjastoista, joissa kirjastolaitosta johtavalla ei ole kirjastoalan koulutusta eikä työkokemusta.

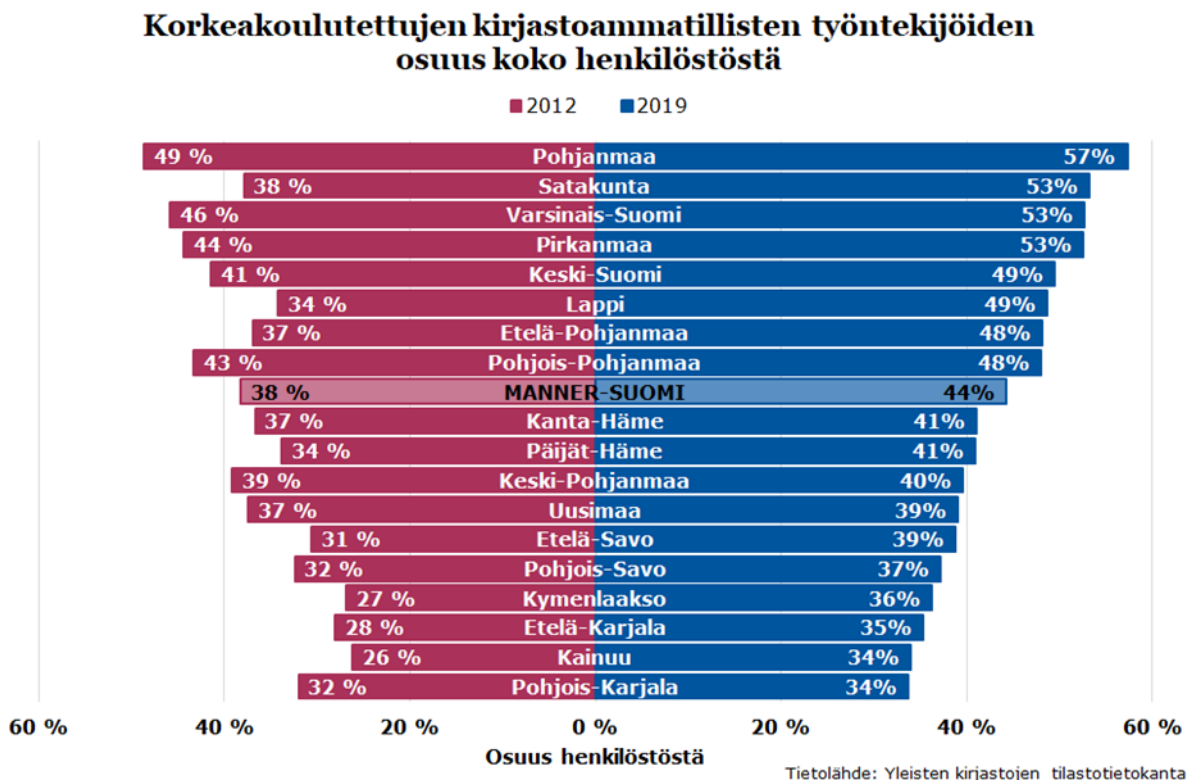
## Onko kirjaston henkilöstöllä riittävä koulutus ja ammattitaito?

Kirjaston henkilöstön keskimääräinen koulutustaso on noussut. Kirjastojen oman arvion mukaan henkilöstön ammattitaito riittää kirjaston perinteisiin tehtäviin, mutta uusia taitoja tarvitaan. Rekrytoinnit ovat mahdollisuus vahvistaa ja kehittää kirjaston toimintaa.

Kirjastolaki edellyttää, että asiantuntijatehtävissä toimivalla on korkeakoulututkinto.

Kirjastotilaston mukaan kirjastojen korkeakoulutettujen kirjastoammattillisten työntekijöiden osuus kirjastojen koko henkilöstöstä vuosina 2012 ja 2019 on noussut 38 prosentista 44:ään kuten kuvio 5.9.1. kertoo. Kehitys on ollut positiivinen kaikissa maakunnissa. Tähän lienee vaikuttanut se, että nyt kirjastoissa työskentelee enemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita kuin vuonna 2012.

**Kuvio 5.9.1. Korkeakoulutettujen kirjastoammattillisten työntekijöiden osuus kirjastojen koko henkilöstöstä vuosina 2012 ja 2019.**



Väestön yleisen koulutustason nousun lisäksi selittävänä tekijänä voi olla, että talouden kiristyttyä kirjastoissa ei ole enää kouluttamatonta aputyövoimaa niin paljon kuin ennen. Kirjastoammattillisen henkilöstön osuus koko henkilöstöstä on noussut 88

prosenttiin, kun se vuonna 2012 oli 85 %.

Työpaikkailmoituksissa näkyy, että kelpoisuusvaatimusten lievennys kirjastolaissa ei ole romahduttanut alan koulutuksen arvostusta. Valtaosassa työpaikkailmoituksista hakijalta edellytettiin kirjastoalan tutkintoa tai tutkintoon sisältyviä alan opintoja. (Ok-sanen 2020)

VAKEn haastattelemat kirjastotyöntekijät pitivät osaamistaan vähintään riittävänä työtehtäviin nähden. Koulutuksissa opitut taidot ja tiedot eivät aina integroituneet työhön, vaikka uusien asioiden ja toimintatapojen oppimista pidettiin tärkeänä. Etenkään pienissä kirjastoissa ei voida hyödyntää kaikkea tärkeää opittua, jolloin asiat saattavat unohtua. Kuitenkin hyvä työyhteisö ja vertaisoppiminen tukevat opitun hyödyntämistä ja työntekoa. Pienissä ja kaukana muista olevissa kirjastoissa kirjastokimpalla on iso psyykinen merkitys henkilökunnan tietotaidon ylläpidossa ja kehittämisessä.

Pienissä kirjastoissa henkilökunnan työtehtävien kirjo on laaja. Kirjastotehtävien lisäksi työnkuvaan saattaa kuulua myös kunnan muita tehtäviä. Monipuolinen toimenkuva lisää työn kiinnostavuutta, mutta tekee sen myös raskaaksi. Työntekijät osaavat monia asioita, mutta ei ole aikaa keskittyä syvällisesti minkään asian hoitamiseen.

Asiakkaiden omatoimisuus on lisännyt aineiston liikuttelua ja järjestelyä. Vaativat tiedonhauut ovat vähentyneet, sen sijaan asiakkaat tarvitsevat enemmän digineuvontaa. Kirjastotyöhön on myös tullut aikaisempaa enemmän sosiaalityön piirteitä. Kirjastotyön kirjo on laajentunut ja vaatii entistä enemmän joustavuutta ja monipuolisia taitoja tekijältään. (Laine 2021)

Kuviossa 5.9.2. näkyy kirjastojen oma arvio henkilökunnan osaamisen riittävyydestä kirjastolaissa määrättyjen tehtävien hoitamiseen. Arviot olivat samansuuntaisia riippumatta kunnan koosta.

Kirjastot arvioivat, että henkilöstö osaa heikoimmin edistää yhteiskunnallista ja kulttuurista vuoropuhelua. Tätä mieltä oli noin 40 % vastanneista. Yli 90 % arvioi, että henkilöstön tietotaito riittää kokoelmiin ja aineistoihin liittyvissä toiminnoissa.

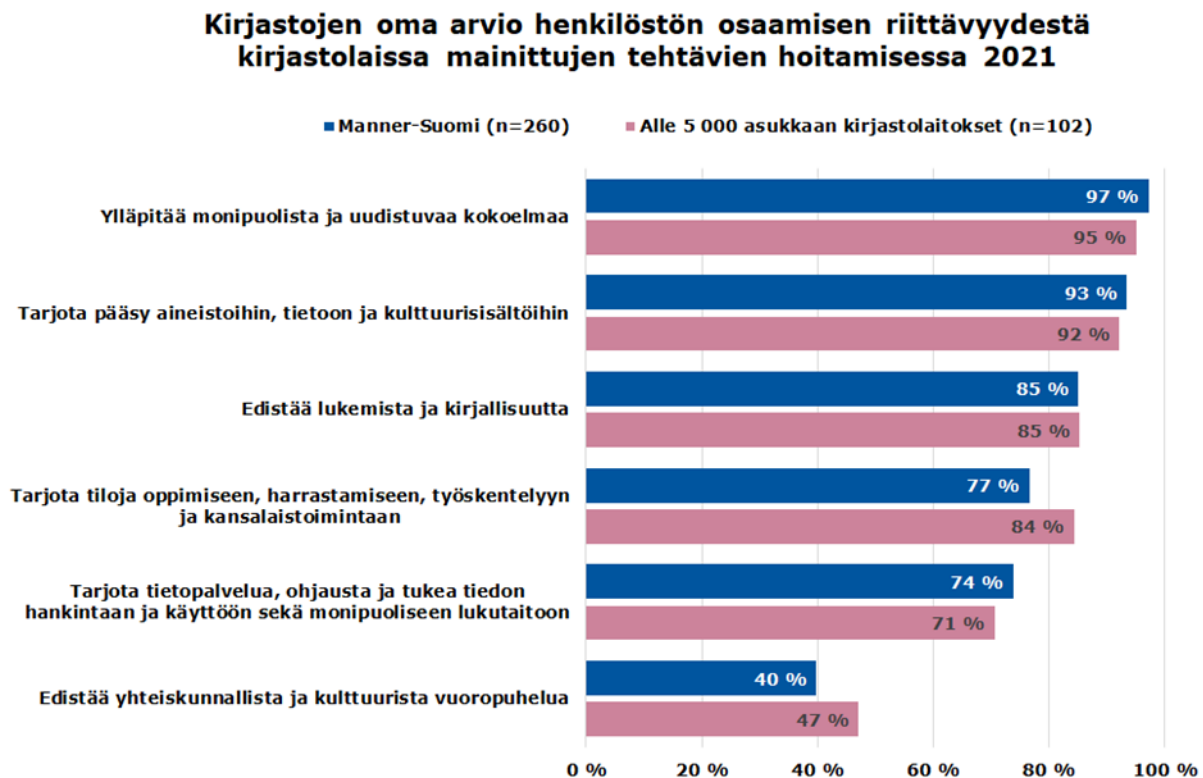
Huomio kiinnittyy siihen, että 85 %:ssa kirjastoista osaamista pidettiin riittävänä lukemisen ja kirjallisuuden edistämisessä, vaikka vain joka toisessa kirjastossa on siihen riittävästi henkilökuntaa.

Joka toinen AVI-kyselyyn vastannut kirjasto työllistää osatyökykyisiä henkilöitä. Näistä joka toisessa osatyökykyiset ovat kunnan omia työntekijöitä. Kunnan ulkopuolelta osatyökykyisiä henkilöitä on työllistetty 60 prosentissa vastanneista kirjastoista. Osatyökykyiset ovat hyvä lisä kirjaston henkilökuntaan, mutta jos heillä ei ole kirjastossa tarvittavaa tietotaitoa, niin he eivät korvaa alan ammattilaisia.

Alan koulutustarjonta on vähentynyt, kun oppilaitokset ovat lakkauttaneet pieniä koulutusohjelmia taloudellisista syistä. Edellisen arvioinnin jälkeen Oulun ammattikorkeakoulu on lopettanut kirjastokoulutuksen kokonaan.



### Kuvio 5.9.2. Kirjastojen oma arvio henkilöstön osaamisen riittävydestä kirjastolaissa mainittujen tehtävien hoitamisessa 2021.



Myös kirjastolain kelpoisuusvaatimusten höllentäminen alkaa vähitellen vaikuttaa alan koulutustarjontaan. Yhdistelmäviroissa ja -toimissa kirjastoammattillisuuden osuus vähennee, koulutuspaikkojen määrä laskee. Kysyntä heijastuu tarjontaan: jos kirjastojen työpaikkoja ei täytetä kirjastoammattilaisilla, niin kiinteitä koulutuspaikkojakaan ei tarvita.

Vuoden 2018 ammatillisen tutkintouudistuksen jälkeen kirjastoalan ammattitutkinto on mahdollista tehdä näyttötutkintona esimerkiksi oppisopimuskoulutuksessa. Oppisopimuskouluttaminen vaatii kuitenkin kirjastoilta ylimääräisiä voimavaroja, joita kirjastoilla ei ehkä enää ole.

Viime vuosina kunnissa on yleistynyt monitoimitilojen rakentaminen. Tämä mahdollistaa myös moniammatillisen verkostomaisen yhteistyön, joka ylittää toimialat ja lisää synergiaa (Oksanen, 2020). Toimialoilla voi olla myös yhteisiä työntekijöitä. Jos tilat ovat samassa rakennuksessa, nuorisotyöntekijä voi työskennellä kirjastossa nuorten kanssa tai koululla ja kirjastolla voi olla yhteinen pedagoginen informaattikko.

Kuitenkin vain joka kahdeksas kirjastolaitos on kehittänyt palveluaan rekrytoimalla kirjastoon yhteisen työntekijän muun toimialan kanssa. Rekrytoinnit liittyvät yleensä hanketoimintaan yhdessä opetus-, nuoriso- tai muun vapaa-aikatoimen kanssa. 13 % kirjastoista oli harkinnut yhteistä työntekijää muiden toimialojen kanssa.

Hanketoiminnalla saadaan täydennettyä hetkeksi kirjastojen henkilöstön määrää ja laatua, mutta vaikutus jää tilapäiseksi, jollei kehitystyötä saada siirrettyä kirjaston rakenteisiin.

Kirjastokimppa on yleisin kirjastojen yhteistyömuoto: 96 % kirjastoista kuuluu kimp- paan. Kuitenkin vain 28 % ilmoitti, että kimpalla on yhteisiä työntekijöitä (pienet kunnat 21 %). Yleisimmin yhteiset työntekijät ylläpitävät kirjastojärjestelmiä, koor- dinoivat kimpatoimintoja ja tuottavat verkkopalveluja. Kehittämistehtävää hoitavien kirjastojen AKE-koordinaattorit miellettiin joissain vastauksissa kimpan yhteisiksi työn- tekijöiksi.

Kirjastojen henkilökunnan moninaisuutta hahmoteltiin AVI-kyselyssä henkilökunnan kielitaidon kartoituksella ja sillä, kuinka hyvin henkilökunta vastaa kirjaston toimin- taympäristön moninaisuutta.

Vieraskielisten osuus Suomen väestöstä on nyt kahdeksan prosenttia. Eniten vieras- kielisiä on Uudenmaan maakunnassa (15 %), vähiten Etelä-Pohjanmaalla, kaksi pro- senttia (Tilastokeskus 2021).

Opetus- ja kulttuuriministeriön raportissa Taide, kulttuuri ja moninainen Suomi: Kult- tuuripolitiikka, maahanmuuttajat ja kulttuurisen moninaisuuden edistäminen suosi- tellaan, että taide- ja kulttuuriorganisaatioiden asiantuntija- ja johtotehtävissä työ- kentelevän henkilöstön kielellistä ja kulttuurista moninaisuutta lisätään (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021). Kirjastolaki antaa tähän mahdollisuuden, kun kunnat voivat palkata henkilökuntaa tarvelähtöisesti oman harkintansa mukaan.

15 % kaikista AVI-kyselyyn vastanneista kirjastoista ilmoitti, että ne palvelevat asiak- kaitaan kotimaisten kielten ja englannin lisäksi tarvittaessa myös jollain muulla kielellä.

Joka kolmannessa vastanneessa kirjastossa henkilökunta vastaa täysin tai edes osit- tain oman alueen moninaisuutta (pienet 36 %). Lähes 17 % ei osannut sanoa vas- taako henkilökunta moninaisuuden tarpeisiin (pienet 23 %). Kirjastojen vastausten perusteella voidaan arvioida, että keskimäärin kirjastot eivät tunnista kovin hyvin toimintaympäristöjensä moninaisuutta.

Koska henkilöstön kelpoisuusehdot ovat melko väljät, niin kunnilla olisi nyt mahdol- lisuus ottaa väestön moninaisuus huomioon palkatessaan uusia työntekijöitä kirjas- toihin. Esimerkiksi anonyymi rekrytointi voisi olla tapa, jolla eritaustaisia henkilöstöä saadaan kirjastoon.

Kun kirjastoon palkataan eritaustaisia henkilöitä, niin silloin kirjastolla on myös pa- remmat mahdollisuudet tiedottaa tehokkaammin ja saavutettavammin kirjastojen tehtävistä ja palveluista osana kotoutumiskoulutusta ja muuta kotoutumista (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021).

## **Miten henkilöstö ylläpitää ammattitaitoaan?**

Henkilöstön koulutussuunnittelu on järjestelmällisempää kuin aikaisemmin. Etäosallis- tumisen mahdollisuus helpottaa koulutuksiin osallistumista. Työnantajan asenne vai- kuttaa kouluttautumiseen.

Tilastotietokanta kertoo, että kirjastohenkilökunnan osallistuminen täydennyskoulu- tukseen on ollut nousussa. Vuonna 2012 kirjastolainen osallistui vuodessa koulutuksiin 3,46 työpäivää. Vuonna 2019 luku oli 3,77.

AVI-kyselyn mukaan vuonna 2021 kirjastojen henkilökunnasta keskimäärin 85 % osallistui täydennyskoulutuksiin.

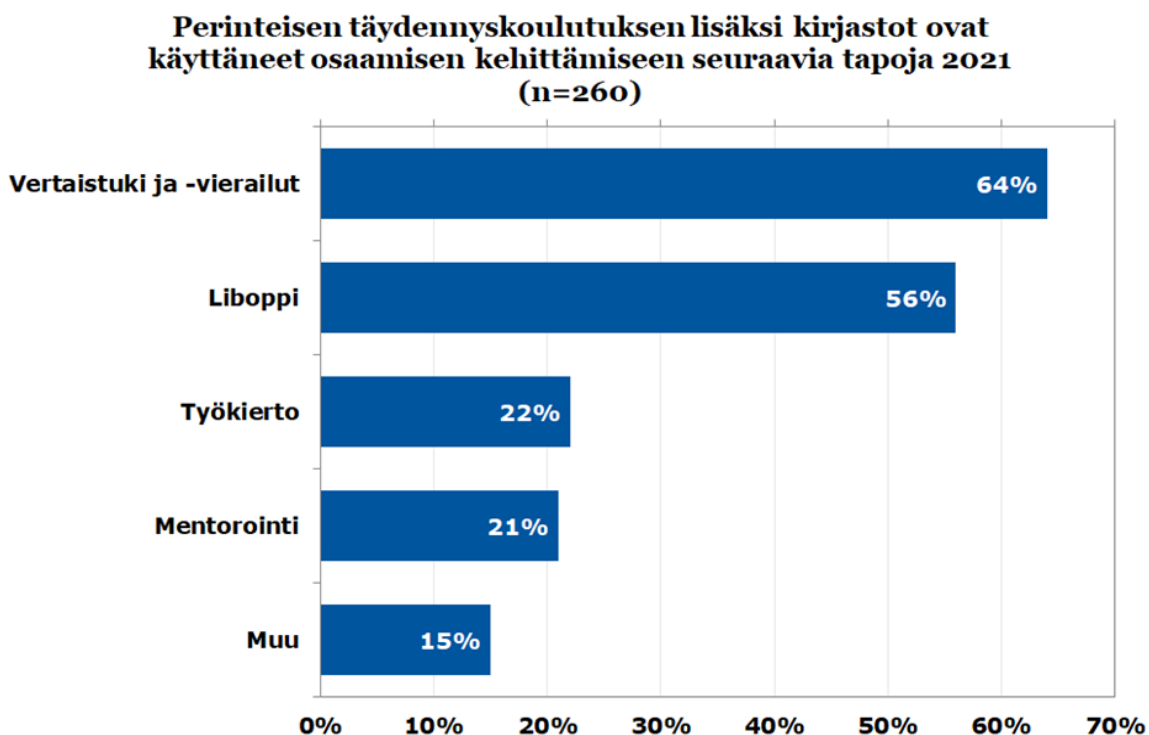
Kirjastot suunnittelevat koulutustaan paremmin nyt kuin vuonna 2013. Viimeisten viiden vuoden aikana 43 % kirjastoista on tehnyt henkilöstön osaamiskartoituksen tai osaamistarvearvion (pienet 35 %). Vuonna 2013 osaamiskartoitus oli tehty vain joka viidennessä kirjastossa. Lähes 60 % vastanneista ilmoitti, että kirjastossa laaditaan säännöllisesti koulutussuunnitelma. Vuonna 2013 koulutussuunnitelman laati säännöllisesti vain 23 % kirjastoista.

AVI-kyselyn vapaatekstien pohjalta koulutuksen suunnitelmallisuuden kasvuun voidaan nähdä useita syitä: henkilöstön koulutustason yleinen nousu, henkilöstön määrän vähentyessä kunnan on pakko parantaa jäljelle jääneen henkilöstön tietotaidon tasoa, kirjastolain tehtäväkirjo on laajentunut, tekniikan kehitys helpottaa koulutuksiin osallistumista.

Suurimmassa osassa kirjastoja (63 %) kirjastossa työskentelevä esihenkilö päättää kuka osallistuu täydennyskoulutukseen. Joka viidennessä kirjastossa työntekijä päätti itse osallistumisestaan koulutuksessa. Tämä kertoo henkilökunnan itseohjautuvuudesta.

Kuvio 5.10.1. kertoo, että perinteisen täydennyskoulutuksen lisäksi kirjastoissa käytetään myös muita tapoja osaamisen kehittämiseen. Kirjastojen yhteinen oppimisalusta Liboppi on ollut käytössä vasta reilun vuoden, mutta se on jo ahkerassa käytössä. Sitä käyttää yli puolet vastanneista kirjastoista. Liboppi on lähes yhtä suosittu täydennyskoulutuksen työkalu kuin vertaistuki ja -vierailut.

**Kuvio 5.10.1. Perinteisen täydennyskoulutuksen lisäksi kirjastot ovat käyttäneet osaamisen kehittämiseen seuraavia tapoja 2021 (n=260).**



VAKEn selvityksen mukaan kuntatyönantajat suhtautuvat koulutuksiin vaihtelevasti. Suurin osa vastaajista totesi, että oma kunta on koulutusmyönteinen. Joissakin kunnissa kouluttautumista pitää perustella tarkasti. Kunnan työilmapiiri ja kirjaston rooli kunnassa heijastuvat henkilöstöön ja osaamisen kehittämiseen. Kunnat, joissa kirjasto nähtiin tärkeänä toimijana, ja missä kirjastolla oli riittävät toimintaedellytykset, myös henkilöstö oli tyytyväisempää. Henkilöstö haluaa myös kehittää omaa ammattitaitoaan. Pienessäkin kirjastossa päivitettiin aktiivisesti osaamista, jos kunnan rakenteet tukevat kouluttautumista. (Laine 2021)

Haastateltavien ikä, ammattiryhmä, koulutustausta tai työvuosien määrä eivät vaikuttaneet intoon kouluttautua. Moni uransa loppuvaiheessa oleva oli aivan yhtä innokas päivittämään osaamistaan kuin nuoremmat työntekijät. Eroja suhtautumisessa ei myöskään ollut nähtävissä eri ammattiryhmien välillä.

Työssä tapahtuvaa koulutusta ei pitäisikään erotella erilliseksi palaseksi, vaan nähdä se osana normaalia työtä, jolle varataan aikaa muiden työtehtävien tapaan. Tähän VAKEn selvityksen johtopäätökseen on helppo yhtyä. Osaamisen kehittämistä on totuttu ajattelemaan omana erillisenä kokonaisuutena. Muuttunut työ vaatii kuitenkin jatkuvasti uusien asioiden omaksumista ja oppimista, päivittämistä ja muutokseen valmistautumista. Osaamisen kehittäminen luo tunnetta siitä, että hallitsee työnsä. Työn hallinta ja työssä kehittyminen lisäävät työhyvinvointia.

Henkilöstön kouluttautumismahdollisuus on kunnan valtti, kun kilpaillaan hyvästä työvoimasta.

Etäkoulutukset ja kirjastojen omatoiminen aukioloaika ovat parantaneet henkilöstön mahdollisuuksia osallistua, mutta VAKEn haastattelut ja AVI-kysely toivat esiin myös ongelmia ammattitaidon ylläpidossa ja kouluttautumisessa.

Kouluttautumista hankaloittaa yleensä yksinkertaisesti se, että ei ole riittävästi henkilökuntaa, jolloin koulutus jää väistämättä taka-alalle. Henkilöstön vähyyks aiheuttaa myös sen, että saatua koulutusta ei voida hyödyntää, koska työn kehittämiseksi ei ole aikaa. Joskus laadukaskaan koulutus ei vastaa kirjaston senhetkiseen tarpeeseen.

Aina ei haluta mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle, vaan hakeudutaan koulutukseen, jossa käsitellään tuttuja ja mukavia asioita. Motivaatio uusien asioiden oppimiseen voi olla huono.

Joskus tehtyjen osaamiskartoitusten tai osaamisen kehittämisen suunnitelmien jalkautus ja seuranta ontuvat. Näin ollen koulutus ei automaattisesti johda parempaan muutokseen työssä.

Vastauksissa näkyi myös etäkoulutuksesta johtuva informaatioähky. Jatkuva muutos ja uuden oppimisen tarve saattaa lannistaa, kun mikään ei tunnu enää riittävän.

Jos kirjastolla ei ole toiminnan kokonaiskuvaa hallitsevaa johtajaa, joka osaisi johtaa myös osaamista ja sen hyödyntämistä, työntekijän saama koulutus voi jäädä irralliseksi tai pirstaleiseksi. Koulutus voi myös kasautua muutamalle työntekijälle.

## Johtaako kunnan kirjastolaitosta henkilö, joka täyttää kirjastolain vaatimukset?

Kahdella kolmesta kuntien kirjastoa johtavalla on kirjastolain mukainen kelpoisuus. Kelpoisia johtajia on etenkin pienissä kirjastoissa entistä vähemmän, vaikka kirjastolain kelpoisuusvaatimuksia on lievennetty huomattavasti. Kirjastossakin käytetään julkista valtaa, joten kirjastoa johtavan on oltava viranhaltija.

Kirjastolaki edellyttää johtajalta soveltuvaa ylempää korkeakoulututkintoa, johtamistaitoa sekä hyvää perehtyneisyyttä kirjaston tehtäviin ja toimintaan.

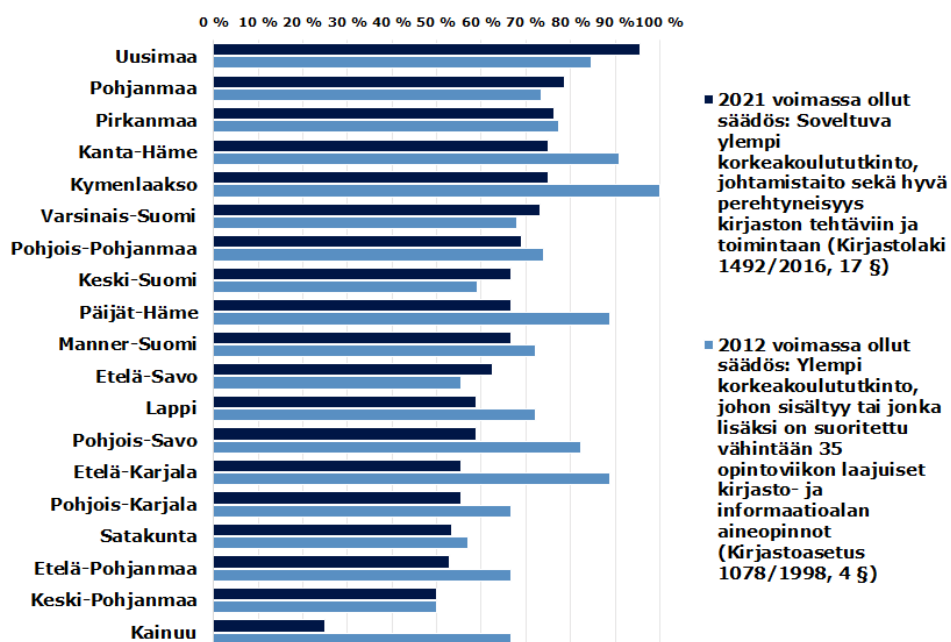
Vaikka johtajan kelpoisuusvaatimuksia on opintojen osalta väljennetty, niin AVI-kyseilyn mukaan kelpoisuustilanne on huonontunut: vain 67 prosenttia johtajista on kelpoinen nykyisin mukaan (pienet 47 %). Vuonna 2013 silloisten kelpoisuusvaatimusten mukainen johtaja oli 72 prosentilla kirjastoista.

Kahdeksaa prosenttia vastanneista kirjastoista johtaa henkilö, jolla ei ole yhtäkään laissa määritellyistä pätevyyskriteereistä: ei ylempää korkeakoulututkintoa, ei johtamistaitoa eikä hyvää perehtyneisyyttä (pienet 14 %).

Kuvio 5.11.1. kertoo johtajakelpoisuuksien muutoksesta maakunnittain. Tilanne on heikentynyt keskimäärin 12 maakunnassa ja parantunut viidessä. Paras tilanne on Uudellamaalla, jossa 95 prosentissa vastanneista on lainmukaisen kelpoisuuden omaava johtaja. Heikoin tilanne on Kainuussa, jossa vain neljänneksellä johtajista on lainmukainen kelpoisuus.

### Kuvio 5.11.1. Kirjastolainsäädännön mukainen kelpoisuus kirjastolaitosta johtavalla henkilöllä maakunnittain 2012 ja 2021.

Kirjastolainsäädännön mukainen kelpoisuus kirjastolaitosta johtavalla henkilöllä maakunnittain 2012 ja 2021



Lähteet: ELY-kyseily 2012 (n=284) ja AVI-kyseily 2021 (n=260)

Kuntalaki edellyttää, että kunnassa julkisen vallan käyttäjän on oltava viranhaltija (Kuntalaki, 87 §). Viranhaltija voi lakiin perustuvan toimivaltansa perusteella yksipuolisesti päättää toisen edusta, oikeudesta tai velvollisuudesta. Työsuhteinen työntekijä ei voi käyttää julkista valtaa. Kuitenkin kahdeksassa prosentissa kirjastolaitoksista päättäntävaltaa käyttää AVI-kyselyn mukaan muu kuin viranhaltija.

Kirjastossa käytetään julkista valtaa, kun asiakkaalle määrätään kirjaston käyttökielto. Kunnan hallintosäännössä on määriteltävä käyttökiellon antaja. Jos kirjastossa työskentelee vain työsuhteisia henkilöitä, niin päätöksen tekee kirjaston ulkopuolella työskentelevä viranhaltija.

Etenkin pienempien kuntien johtamisen yleiskuva on AVI-kyselyn ja arkikokemuksen perusteella epäselvä. On vaikea tietää, kuka kirjastoa oikeasti johtaa. Onko se viranhaltija, joka laittaa nimensä paperiin, mutta jolla ei ole muuta kosketusta kirjaston toimintaan? Vai onko se työsuhteinen työntekijä, joka käytännössä hoitaa kaikki kirjaston toimintaan ja johtamiseen liittyvät asiat, mutta jolla ei ole päätösvaltaa?

## Millaiset ovat kirjaston johtamiseen tarvittavat voimavarat?

Kirjastojen johtamiseen ja kehittämiseen on entistä vähemmän voimavaroja. Sama henkilö voi johtaa useita toimialoja. Työajan pirstaloituminen vaikeuttaa kokonaisvaltaista kehitystyötä. Motivoituneen johtajan tärkein voimavara on riittävä aika verkostoitumiseen, perehtymiseen ja kehittämiseen.

Päätoiminen kirjastossa työskentelevä viranhaltija päättää 76 prosentissa kirjastoista (pienet 64 %). Kirjaston ulkopuolinen päätoiminen viranhaltija päättää kahdeksassa prosentissa (pienet 13 %). Osa-aikaisesti kirjastoa johdetaan suunnilleen yhtä paljon kuin vuonna 2013, jolloin osa-aikaisia johtajia oli viitisen prosenttia.

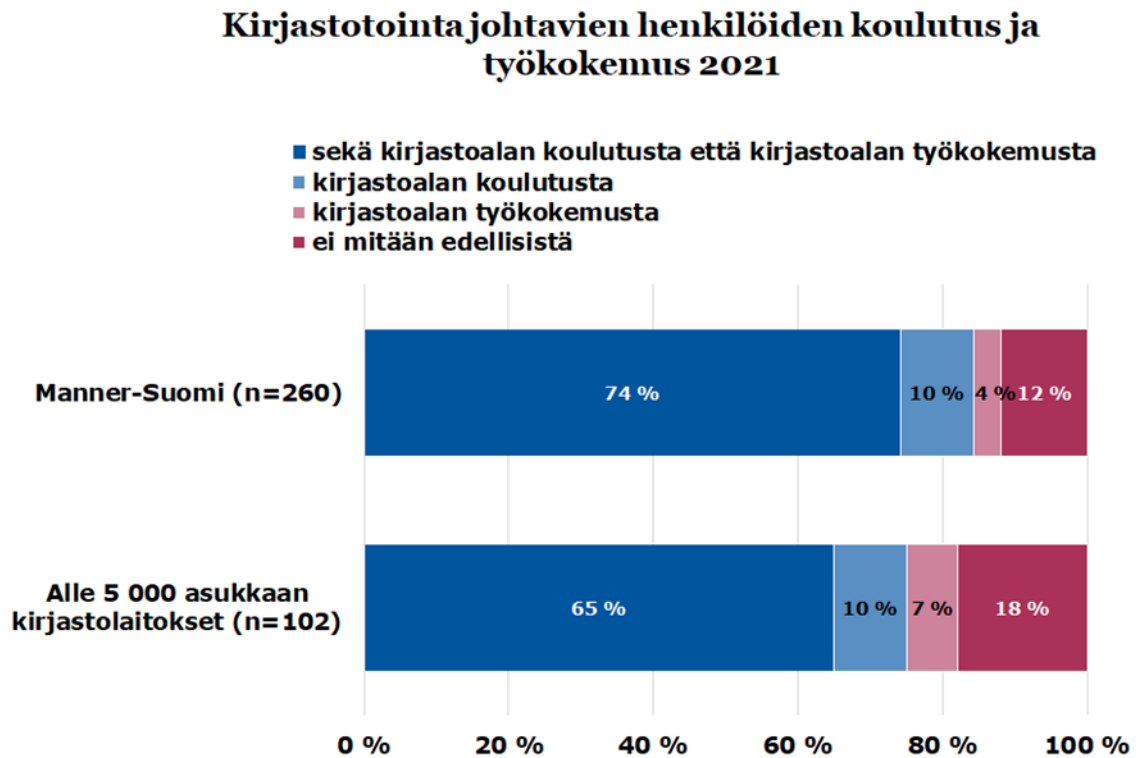
Kuvio 5.12.1. kertoo kirjastoa johtavien henkilöiden alan koulutuksesta ja työkokemuksesta. Pääosin ja keskimääräisesti tilanne näyttää hyvältä: 74 prosentilla kirjastoista johtajalla on sekä alan koulutusta että kokemusta kirjastotyöstä (pienet 65 %).

Huolta herättää se, että koko maan kirjastolaitoksista 12 %:ia johtaa henkilö, jolla ei ole kirjastoalan koulutusta eikä työkokemusta. Pienissä kunnissa tilanne on vielä heikompi: 18 % johtajista on vailla sekä alan koulutusta että työkokemusta.

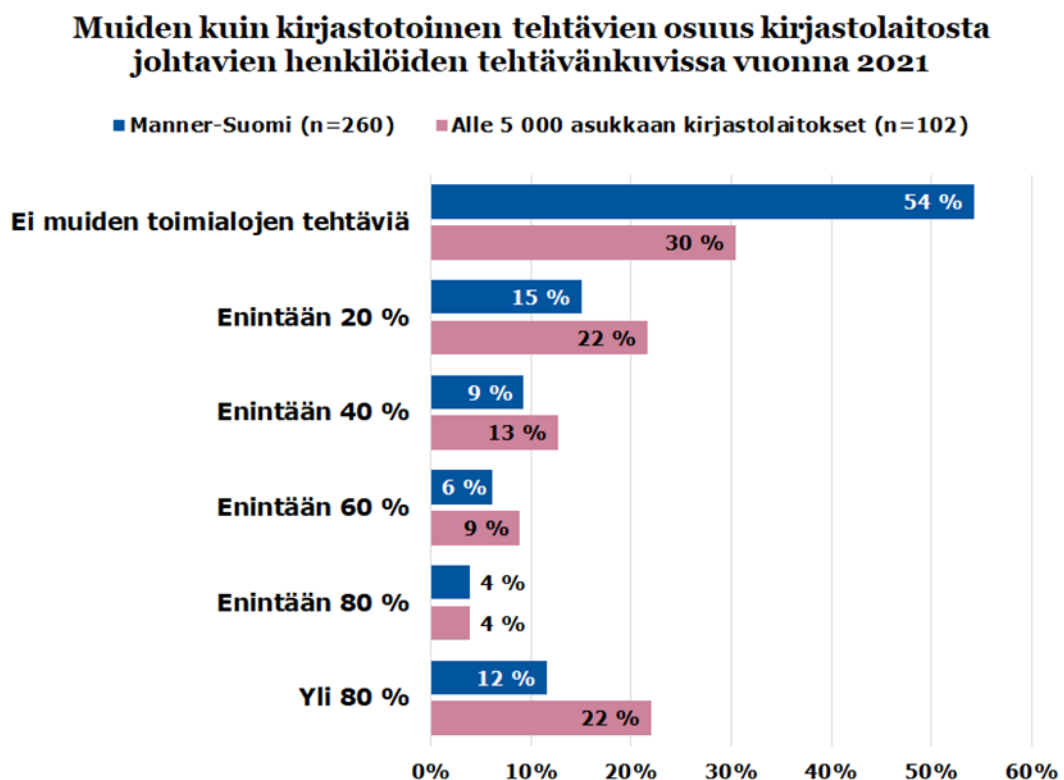
Kysymys ei ole vain muodollisesta pätevyydestä, vaan ennen kaikkea ammattitaidosta, kuntalaisten kustantaman palvelun tasosta ja kirjastojen voimavarojen tehokkaasta käytöstä.

Ammattitaitoisen johdon puute on huolestuttavaa etenkin pienissä kirjastoissa. Niissä pätevä johtaja pystyisi hyödyntämään kirjaston niukkojakin voimavaroja asiantuntevalla ja ennakoivalla suunnittelulla yhteistyössä muiden toimialojen ja asiakkaiden kanssa.

**Kuvio 5.12.1. Kirjastotointa johtavien henkilöiden koulutus ja työkokemus 2021.**



**Kuvio 5.12.2. Muiden kuin kirjastotoimen tehtävien osuus kirjastolaitosta johtavien henkilöiden tehtäväkuivissa vuonna 2021.**



Kuvio 5.12.2. näyttää kuinka paljon kirjaston johtajat tekevät muiden toimialojen tehtäviä keskimäärin. Vain joka toinen johtaja (pienet 30 %) voi keskittyä pelkästään kirjastotehtäviin. Viidennes kirjastotoimea johtavista (pienet 35 %) käyttää yli 40 % työajastaan muiden toimialojen tehtäviin. Joka kahdeksas (pienissä kirjastoissa joka viides) käyttää yli 80 % työajastaan muiden tehtävien hoitoon.

VAKEn haastatteluissa kävi ilmi, että laaja- ja monialainen vastuu on hankala ja vaikeasti hallittava. Työ on pirstaleista ja kokonaisuuksia ei ole. (Laine, 2020)

64 % kirjastoa johtavista henkilöistä osallistuu hallinto-, johtamis- ja kehittämistehtävien lisäksi säännöllisesti asiakaspalveluun ja muuhun peruskirjastotyöhön (pienet 70 %). Suurin osa kirjastonjohtajista ei siis voi delegoida asiakaspalvelua tai kirjastorutineja muiden tehtäväksi.

Kirjastojen johtajapalvelujen osto on havaittu kunnissa toimimattomaksi. Tähän turvautuu enää viitisen prosenttia vastanneista. Eräs AVI-kyselyyn vastanneista tiiviisti asian näin: ”Ostopalveluna toteutettu toisen kirjaston johtaminen on raskasta johtajalle, kun täytyy hallita kahden kunnan käytännöt, ohjelmat ym. ja olla mukana molempien kuntien asioissa. Kokemuksesta en suosittele kenellekään muutoin kuin väliaikaisena ratkaisuna. Seutukirjasto on järkevämpi ratkaisu, mutta haasteellinen saada toteutettua niin, että kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä.”

Aluehallintovirastojen suurin huoli kohdistuu niihin kuntiin, joiden ainoassa kirjastossa työskentelee 1-2 työntekijää ilman kirjastoammatillista johtoa, jolloin kirjastot eivät pysty toteuttamaan kirjastolaissa annettuja tehtäviä eivätkä kehittämään kestävästi toimintaansa.

## **Kuka vastaa kirjaston kehittämisestä ja päivittäisestä toiminnasta?**

On näkyvissä heikkoja signaaleja siitä, että johtamisvastuu kirjastotoiminnasta ja sen kehittämisestä siirtyy kirjaston ulkopuolelle. Vastuu kirjaston johdosta hämärtyy. Tämä johtaa niin inhimillisten kuin taloudellisten voimavarojen hukkakäyttöön.

Vuonna 2013 ei vielä katsottu aiheelliseksi selvittää, onko päätäntävalta kirjaston asioissa kirjastossa vai sen ulkopuolella. Lähtökohtana oli vielä silloin, että suurin asiantuntemus kirjaston asioista on kirjastossa.

Vuonna 2021 tätä kysyttiin, jolloin kävi ilmi, että jo kahdeksassa prosentissa kirjastoista niiden asioista päättää kirjaston ulkopuolinen viranhaltija. Tämä voi olla signaali siitä, että vastuu kirjaston toiminnasta on siirtymässä kirjaston ulkopuolelle.

Kyselyssä haluttiin vielä tarkastella erikseen kirjaston kehittämisen päätösvaltaa ja päivittäisen toiminnan johtamisesta.

Kirjastojen kehittämisestä vastaa yli 80 prosentissa kirjastoista päätoiminen kirjaston viranhaltija (pienet 72 %). Vastuu kirjaston kehittämistoiminnasta on osa-aikaista tai ostopalveluna vain kolmessa prosentissa kirjastoista.

Kirjastossa työskentelevä henkilö valmistelee budjettiesityksen lautakunnalle 73



%:ssa kirjastoista (pienet 62 %). Budjetin toimeenpanosta vastaa 84 prosentissa kirjastossa työskentelevät (pienet 76 %). Budjetin seuranta on 91 %:ssa kirjastossa tehtävää (pienet 84 %).

Kirjastojen päivittäisestä johtamisesta vastaa 72 %:ssa kirjastoista päätoiminen kirjaston viranhaltija (pienet 76 %). Vastuu kirjaston päivittäisestä johtamisesta on osa-aikaista tai ostopalveluna vain viidessä prosentissa kirjastoista (pienet 10 %). Useampi henkilö johtaa päivittäistä toimintaa keskimäärin 14 %:ssa kirjastoista (pienet 3 %), joka viittaa siihen, että isommissa kirjastoissa toiminta on eriytyneempää.

AVI-kyselyn avovastauksissa kirjaston johtajatehtävien siirtyminen kirjaston ulkopuolelle näkyi jo selvästi. Mitä kauemmaksi päätösvalta menee kirjaston arkityöstä, sitä vaikeampaa kirjaston ja sen henkilöstön on toteuttaa kirjastolain tehtäviä, palvella asiakkaitaan sekä kehittää työtään ja toimintaansa. Henkilökunta ei saa tukea kunnassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen tai edes arkipäivän työssä selviytymiseen. Voimavaroja ei pystytä hyödyntämään niin paljon kuin hyvällä johtamisella olisi mahdollista. Kun kunta säästää kirjaston johtamisessa, niin kunnan panostukset kirjastoon eivät ole tehokkaassa käytössä ja tulos heikkenee.

Aluehallintovirastot totesivat vuoden 2019 peruspalvelujen arviointiraportissa seuraavaa:

”Tulevaisuudessa kirjastokenttää uhkaa kahtiajakautuminen.

Suomessa on kuntia, joissa kunnan päättäjillä on selkeä strateginen näkemys kirjaston tehtävistä ja roolista kunnan asukkaiden hyvinvoinnissa. Näissä kunnissa kirjasto ja johtavat virkamiehet, joilla on aikaa ja kykyä kehittää kirjaston toimintaa.

Suomessa on myös kuntia, joissa päättäjillä ei ole selvää kuvaa kirjaston merkityksestä kuntalaisen perustuslaillisten sivistyksellisten oikeuksien toteutumisessa. Kirjastoa johtaa virkamies, joka kirjaston lisäksi hoitaa myös muut kunnan sivistys- ja kulttuuri-toimen hallintotehtävät mutta jolla ei ole aikaa kehittää kirjastoa, vaikka olisi muuten pätevä.”

Sama kehitys jatkuu edelleen.

## Arviointiryhmä

Ylitarkastaja, YTM Kristiina Kontiainen,  
puhelin +358 295 016 538

Sivistystoimen ylitarkastaja, FM Susanne Ahlroth,  
puhelin +358 295 018 762

Kirjastotoimen ylitarkastaja, FM Päivi Almgren,  
puhelin +358 295 018 300

Kirjastotoimen ylitarkastaja, YTM Satu Ihanamäki,  
puhelin +358 295 017 066

Kirjastotoimen ylitarkastaja, YTM Merja Kummala-Mustonen,  
puhelin +358 295 017 552

Kirjastotoimen ylitarkastaja, FT Virpi Launonen,  
puhelin +358 295 016 845

Kirjastotoimen ylitarkastaja, FM Mika Mustikkamäki,  
puhelin +358 295 018 843

Kirjastotoimen ylitarkastaja, VTT Anu Ojaranta,  
puhelin +358 295 018 302

Suunnittelija, FM Tapio Taskinen,  
puhelin +358 295 017 589

Kirjastotoimen ylitarkastaja, FM Jonna Toukonen,  
puhelin +358 295 018 222

Suunnittelija, sosionomi Raija Valtonen,  
puhelin +358 295 016 567

## Tietolähteet

Laki yleisistä kirjastoista 1492/2016

Hallituksen esitys laista yleisistä kirjastoista

Kirjasto demokratian edistäjänä: väestökysely 2021

Kysely yleisille kirjastoille, marraskuu 2021, vastausprosentti 95

Kysely yleisille kirjastoille, marraskuu 2012, vastausprosentti 100

Sotkanet.fi

Suomen yleisten kirjastojen tilastot

Tilastokeskus, väestörakenne

KEVA, tilastot ja ennusteet

Kirjastotoimen henkilöstöressurssien määrän ja laadun kehitys, Aluehallintovirastojen keskeiset arviot peruspalvelujen tilasta 2013, s. 147-157

Kotakallio, Sonja: Behörighets- och kompetenskrav för chefsposter vid allmänna bibliotek - en granskning av den nya bibliotekslagens påverkan på platsannonser 2017 - 2020. Pro gradu-avhandling i informationsvetenskap, Åbo Akademi 2021.

Koronapandemia ja kirjastot 2022, Suomen kirjastoseura 2022 Kirjastojen asiakkaita koeteltiin poikkeusoloissa - Suomen kirjastoseura [linkki tarkistettu 30.3.2022]

Laine, Aija, "Asiakkaita vartenhan me täällä ollaan" - osaamisen kehittäminen kirjastoissa. Helsingin kaupunginkirjasto, valtakunnallinen kehittämistehtävä (VAKE), 2021.

Nationalspråksstrategi/Kansalliskielistrategia, Statsrådets principbeslut /Valtioneuvoston periaatepäätös, Nationalspråksstrategins styrgrupp och styrgruppens sekretariat / Kansalliskielistrategian ohjausryhmä ja ohjausryhmän sihteeristö Statsrådet Helsingfors/Valtioneuvosto Helsinki 2021, Statsrådets publikationer /Valtioneuvoston julkaisu- ja 2021:87.

Oksanen, Virpi: Kirjastolain ilmentyminen työpaikkailmoittelussa. Sisällönanalyysi

yleisten kirjastojen työpaikkailmoituksista 2017-2019. Pro gradu -tutkielma. Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta, Tampereen yliopisto. 2020.

Säädösten sujuvoittamisen toimeenpanoryhmä, liikenne- ja viestintäministeriö, 2015  
<https://valtioneuvosto.fi/hanke?tunnus=LVM062:00/2015>

Säännellyt ammatit Suomessa Opetushallitus

Taide, kulttuuri ja moninainen Suomi : Kulttuuripolitiikka, maahanmuuttajat ja kulttuurisen moninaisuuden edistäminen (Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja2021:2 [linkki tarkistettu 4.4.2022])

Työn murros 2021 tulokset, Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT 2021.

Väestönkehitys C23 - kaupungeissa, Kuntaliitto 2018

Vieraskieliset ylläpitivät väkiluvun kasvua, Tilastokeskus 2021

Yleisten kirjastojen laatusuositus, Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:20

## Kuvat ja taulukot

Kartta 5.4.1. Kunnat ryhmiteltynä luokkiin väkiluvun perusteella vuonna 2021.

Kartta 5.4.2. Ennuste 0 - 15-vuotiaiden väestöosuudesta kunnittain vuoteen 2040.

Kartta 5.7.1. Kirjastolaitosten henkilötyövuosien muutos vuosien 2012 ja 2019 välillä.

Kuvio 5.4.1. Kokonaislainausten määrä asukasta kohti vuosina 2018 - 2020.

Kuvio 5.6.1. Kirjastojen oma arvio henkilöstön määrän riittävydestä kirjastolaissa mainittujen tehtävien hoitamisessa 2021.

Kuvio 5.6.2. Kirjastojen henkilökunnan ikärakenne (syntymävuodet) aluehallintovirastojen alueittain 2021.

Kuvio 5.8.1. Asiat, joita edellisen kolmen vuoden aikana rekrytoineet kirjastot harkitsivat uutta henkilökuntaa hankkiessaan.

Kuvio 5.9.1. Korkeakoulutettujen kirjastoammatillisten työntekijöiden osuus kirjastojen koko henkilöstöstä vuosina 2012 ja 2019.

Kuvio 5.9.2. Kirjastojen oma arvio henkilöstön osaamisen riittävydestä kirjastolaissa mainittujen tehtävien hoitamisessa 2021.

Kuvio 5.10.1. Perinteisen täydennyskoulutuksen lisäksi kirjastot ovat käyttäneet osaamisen kehittämiseen seuraavia tapoja 2021 (n=260).

Kuvio 5.11.1. Kirjastolainsäädännön mukainen kelpoisuus kirjastolaitosta johtavalla henkilöllä maakunnittain 2012 ja 2021.

Kuvio 5.12.1. Kirjastotointa johtavien henkilöiden koulutus ja työkokemus 2021.

Kuvio 5.12.2. Muiden kuin kirjastotoimen tehtävien osuus kirjastolaitosta johtavien henkilöiden tehtävänkuivissa vuonna 2021.

Taulukko 5.6.1. Kirjastojen henkilöstön arvioitu eläköityminen AVI-alueittain vuoteen 2030 mennessä.

Taulukko 5.7.1. Kirjastojen palkkaamat henkilötyövuodet tuhatta asukasta kohden maakunnittain vuosina 2012 ja 2019.



**Yleisten kirjastojen henkilöstön  
riittävyys ja osaaminen sekä  
kirjastojen johtaminen**

**Etelä-Suomen  
aluehallintovirasto**

## **Sisällys – Yleisten kirjastojen henkilöstön riittävyys ja osaaminen sekä kirjastojen johtaminen**

### **Etelä-Suomen aluehallintovirasto**

|  |    |
|--|----|
| Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset .....  | 46 |
| Arviointiasetelma.....   | 46 |
| Johdanto .....   | 46 |
| Toimintaympäristö .....  | 46 |
| Tiivistelmä.....   | 48 |
| Onko kirjastoissa riittävästi henkilökuntaa? .....   | 48 |
| Millaisia muutoksia henkilöstöresursseissa on tapahtunut vuodesta 2012 vuoteen 2019? ..... | 49 |
| Miten kunta toimii, kun kirjastossa vapautuu työpaikka? .....                              | 50 |
| Onko kirjaston henkilöstöllä riittävä koulutus ja ammattitaito?.....                       | 50 |
| Miten henkilöstö ylläpitää ammattitaitoaan? .....  | 51 |
| Johtaako kunnan kirjastolaitosta henkilö, joka täyttää kirjastolain vaatimukset?.....      | 52 |
| Millaiset ovat kirjaston johtamiseen tarvittavat voimavarat? .....                         | 52 |
| Kuka vastaa kirjaston kehittämisestä ja päivittäisestä toiminnasta?.....                   | 52 |
| Arviointiryhmä .....   | 53 |
| Tietolähteet .....   | 53 |
| Kuvat ja taulukot.....   | 53 |

## Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset

### Johtopäätökset

Valtakunnallisessa raportissa sivulla 12

### Toimenpide-ehdotukset

Valtakunnallisessa raportissa sivulla 12

## Arviointiasetelma

Arviointiasetelma vain valtakunnalliseen osioon,  
katso sivu 13

## Johdanto

Johdantoteksti vain valtakunnalliseen osioon,  
katso sivu 14

## Lähitulevaisuuden näkymät

Pääpiirteissään Etelä-Suomen kirjastojen tulevaisuuden näkymät eivät poikkea valtakunnallisesta.

Etelä-Suomen kirjastojen toimintaympäristöt ovat tulevaisuudessa monikulttuurisempia kuin keskimäärin muualla Suomessa. Tämä edellyttää henkilöstöltä laajaa kieli- ja kulttuuritaustaa tai niiden tuntemusta.

Koska kunnat ovat hyvin erilaisia jo kooltaan, kirjastojen palveluvalikoimat todennäköisesti käytännössä vaihtelevat.

## Toimintaympäristö

Etelä-Suomen aluehallintoviraston alue muodostuu viidestä maakunnasta, joiden kuntarakenne ja kirjastojen toimintaympäristöt vaihtelevat suuresti.

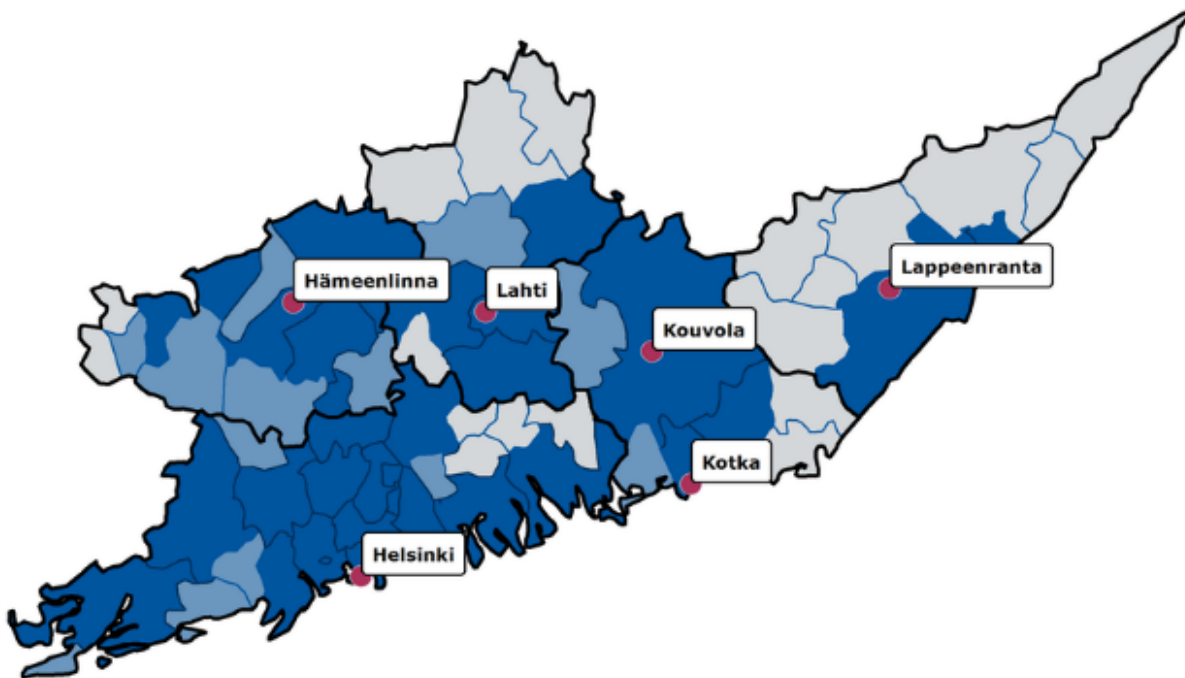
Etelä-Suomen maakuntien ja kuntien välillä on suuria eroja väestömäärissä. Asukaslukujen ääripäät löytyvät molemmat Uudeltamaalta: Helsingin asukasluku on yli 657 000, Myrskylässä 1 816.

Kuten kartta 5.4.1.1. kertoo, Uudenmaan ja Päijät-Hämeen pohjoisosissa on useampia alle 5000 asukkaan kuntia. Etelä-Karjalassa kaikissa kunnissa on alle 5000 asukasta Lappeenrantaa ja Imatraa lukuun ottamatta. Alle 5000 asukkaan kuntia Etelä-Suomen aluehallintoviraston alueella on 31 % (koko maa 43 %).

Uusimaa on ainoa maakunta, jonka väkiluku kasvaa keskimäärin, mutta Uudellamaalla on myös muuttotappiokuntia.

**Kartta 5.4.1.1. Etelä-Suomen aluehallintoviraston alueen väkiluku kunnittain vuonna 2021.****Etelä-Suomen aluehallintoviraston alueen väkiluku kunnittain vuonna 2021**

- 10 000 asukasta tai enemmän (30)
- 5 000 – 9 999 asukasta (13)
- Alle 5 000 asukasta (19)
- Maakuntakeskukset



© Pohjois-Suomen aluehallintovirasto 2022  
Tietolähde: Tilastokeskus, väestörakenne

Yli 40 prosenttia koko väestöstä, alle 15-vuotiaista ja yleisten kirjastojen henkilökunnasta on Etelä-Suomessa. Etelä-Suomessa on kolmannes kaikista kirjastojen toimipajoista, kolmannes aukioloajoista ja kolmannes omatoimiaukioloajoista.

Etelä-Suomessa Lahden kaupunginkirjasto toimii Etelä-Karjalan, Kymenlaakson, Kanta-Hämeen ja Päijät-Hämeen alueellisena kehittämiskirjastona. Porvoo toimii Uudella maalla. Lisäksi Helsingin kaupunginkirjastolla on valtakunnallisen kehittämiskirjaston tehtävät.

Alueen kirjastot tekevät paljon kuntarajat ylittävää yhteistyötä. Osa kimpapakirjastoista (kirjastoilla mm. yhteinen kirjastojärjestelmä ja aineistotietokanta) kattaa koko maakunnan kuten Etelä-Karjalan Heili, Kymenlaakson Kyyti ja Päijät-Hämeen Lastu. Muut alueen kimpat ovat Helle, Helmet, Kirkes, Louna, Lukki, Ratamo ja Vanamo. Vain yksi eteläsuomalainen kirjasto ei ole kimppayhteistyössä.

## Tiivistelmä

Etelä-Suomessa henkilökunnan määrän riittävyys kirjastolaissa määriteltyjen tehtävien hoitoon on kirjastojen oman arvion mukaan huonompi kuin maassa keskimäärin. Osaamisen riittävyys arvioidaan samantasoiseksi kuin muuallakin maassa.

Kirjastojen palkkaaman henkilökunnan määrä on vähentynyt 12 prosenttia verrattuna edelliseen arviointiin. Väestön määrä on kuitenkin kasvanut neljä prosenttia samana aikana, joten henkilökunnan määrä suhteessa asukaslukuun on laskenut enemmän kuin muualla Suomessa.

Etelä-Suomessa viimeisten kolmen vuoden aikana on kuitenkin rekrytoitu uutta henkilöstöä useammin kuin maassa keskimäärin.

Kirjastoammatillisen ja korkeakoulutetun henkilöstön osuus on noussut, mutta se on edelleen vähäisempi kuin keskimäärin muualla maassa. Osaamiskartoituksia tehdään vähemmän kuin koko maassa, mutta koulutussuunnitelmia laaditaan ahkerammin.

80 %:lla eteläsuomalaisista kirjaston johtajista on kirjastolain mukainen pätevyys. Tämä on huomattavasti enemmän kuin valtakunnallisesti.

## Onko kirjastoissa riittävästi henkilökuntaa?

Etelä-Suomessa henkilökunnan riittävyys on keskimääräistä heikompi verrattuna muuhun maahan.

Etelä-Suomessa henkilökunnan riittävyys kirjastolaissa määriteltyjen tehtävien hoitoon on kirjastojen oman arvion mukaan huonompi kuin maassa keskimäärin.

Suurimmat erot olivat lukemisen ja kirjallisuuden edistämässä (Etelä-Suomi 48 %, koko maa 55 %) ja tilojen tarjoamisessa oppimiseen, harrastamiseen, työskentelyyn ja kansalaistoimintaan (Etelä-Suomi 62 %, koko maa 70 %). Vain pääsy aineistoihin, tietoon ja kulttuurisisältöihin on arvioitu kolme prosenttiyksikköä paremmaksi kuin koko maassa.

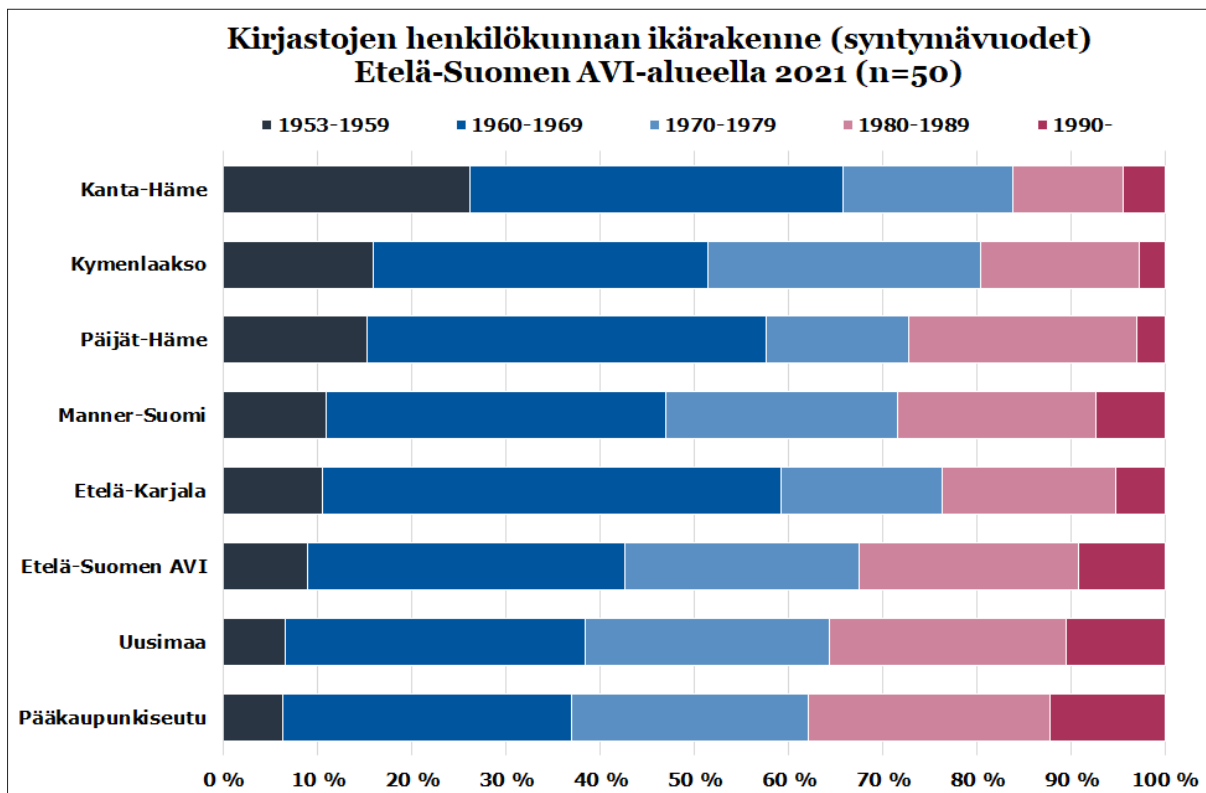
Etelä-Suomessa kirjastot arvioivat samoin kuin muuallakin maassa, että vähiten henkilökuntaa riittää yhteiskunnallisen ja kulttuurisen vuoropuhelun edistämiseen. Arvio oli kuitenkin huomattavasti muuta maata pessimistisempi. Vain viidennes vastanneista arvioi henkilöstön riittävän, kun koko maassa sitä mieltä oli kolmannes kirjastoista.

Kymenlaaksossa ja Päijät-Hämeessä yksikään vastanneista ei pitänyt henkilökunnan määrää riittävänä tämän tehtävän hoitoon. Pääkaupunkiseudun kirjastot arvelevat henkilökuntaa olevan riittävästi, muualla Uudellamaalla vain joka kymmenes kirjasto arvioi samoin. Kanta-Hämeessä tilanne arvioitiin optimistisemmin, useampi kuin joka kolmas vastannut kirjasto piti henkilökuntansa määrää tähän kirjastolain tehtävään riittävänä.

Etelä-Suomen kirjastojen henkilökunta on keskimäärin nuorinta verrattuna muuhun maahan. Kun tilannetta tarkastellaan maakunnittain kuten kuviossa 5.6.1.1., väki vanhenee. Vain Uudenmaan kirjastohenkilökunta on nuorempaa kuin maassa keskimäärin.



**Kuvio 5.6.1.1. Kirjastojen henkilökunnan ikärakenne (syntymävuodet) Etelä-Suomen aluehallintoviraston alueella 2021 (n=50).**



## Millaisia muutoksia henkilöstöresursseissa on tapahtunut vuodesta 2012 vuoteen 2019?

Henkilöstöresurssit ovat vähentyneet suhteessa asukaslukuun enemmän kuin muualla maassa.

Eteläsuomalaisten kirjastojen palkkaaman henkilökunnan määrä on vähentynyt absoluuttisesti 12 prosenttia verrattuna edelliseen arviointiin vuonna 2012. Tässä Etelä-Suomi on huomattavasti muuta maata heikommassa asemassa. Samaan aikaan Etelä-Suomen väestö on kasvanut neljä prosenttia.

Henkilökunnan määrä suhteessa asukaslukuun on laskenut Etelä-Suomessa enemmän kuin muualla. Vuonna 2012 palvelutavoitteen vähimmäismäärään 0,8 htv/1000 asukasta ylsi 33 % (koko maa 48 %) kirjastolaitoksista. Nyt luku on 30 % (koko maa 36 %). Etelä-Suomen keskiarvo on nyt 0,70 htv/1000 asukasta, kun se edellisessä arvioissa oli 0,76. Muutos on ollut tasaista laskua.

Henkilökunnan määrä suhteessa asukaslukuun on laskenut kaikissa maakunnissa vuosina 2012-2019 myös Etelä-Suomessa.

Vuonna 2019 mikään Etelä-Suomen maakunnista ei tavoittanut 0,8 htv/1000 asukasta -tavoitetta Pääkaupunkiseudun väestömäärä kasvaa eniten koko maassa. Helmet-kirjastojen välillä on suuret erot suhteellisissa henkilöstömäärissä. Kauniaisissa oli 1,28 htv/1000 asukasta, Espoossa 0,91, Helsingissä 0,67 ja Vantaalla 0,49.

Etelä-Suomen kirjastoissa omatoimiaukiolon osuus kokonaisaukioloajoista on pari prosenttiyksikköä pienempi kuin koko maassa. Joka vuosi omatoimiaukioloajat kasvavat, kun kirjastot muutaman toimipaikan vuosivauhdilla ottavat omatoimisuutta käyttöön.

## **Miten kunta toimii, kun kirjastossa vapautuu työpaikka?**

Etelä-Suomen kirjastojen toiminta ei poikkea muusta maasta. Monipuolisen kielitaidon tarve on kuitenkin suurempi kuin maassa keskimäärin.

Tässä on mainittu vain suurimmat Etelä-Suomen poikkeamat koko maan keskiarvosta.

Etelä-Suomessa 86 prosenttia (koko maa 74 %) vastanneista kirjastoista on rekrytoinut uutta henkilöstöä kolmen viimeisen vuoden aina.

Etelä-Suomi ei poikkea keskimäärin muusta maasta, kun kirjastot miettivät, mitä asioita on tarkasteltava uudelleen rekrytoinnin yhteydessä. Eroa oli osaamistarpeiden tarkastelussa rekrytointihetkellä. Etelä-Suomen kirjastoissa niitä tarkasteltiin 10 prosenttiyksikön verran useammin kuin maassa keskimäärin. Toisaalta kuitenkin tulevaisuuden osaamistarpeita tarkasteltiin hiukan harvemmin kuin koko maassa.

Monipuolisen kielitaidon tarve on kuitenkin ilmeinen, koska esimerkiksi koko maan väestönkasvu on tällä hetkellä maahanmuuton varassa.

Uudenmaan väestöstä 15 % on ulkomaalaistaustaisia. Helsingissä asuu neljäsosa koko Suomen ulkomaalaistaustaisesta väestöstä. Pääkaupunkiseudun kirjastoissa kielitaidon merkitys on suuri uutta henkilökuntaa rekrytoitaessa. Muualla Uudellamaalla joka toinen kirjasto huomioi kielitaidon tarpeen, kun hankitaan uutta henkilökuntaa.

Anonyymi rekrytointi on vielä harvinaista Etelä-Suomessakin, mutta kuitenkin hiukan tunnetumpaa kuin koko maassa keskimäärin. 7 % vastanneista on rekrytoinut anonyymisti (koko maa alle 4 %). Poikkeuksen tekevät pääkaupunkiseudun kirjastot, jotka käyttävät anonyymia rekrytointia. Tämä on positiivinen ilmiö, joka tukee opetus- ja kulttuuriministeriön suositusta taide- ja kulttuuriorganisaatioiden henkilöstön kielellisen ja kulttuurisen moninaisuuden lisäämiseksi.

Etenkin Etelä-Karjalassa ja Kymenlaaksossa venäjänkielisen maahanmuuttajien määrä on kasvanut. Yllättäen Etelä-Karjalassa ja Päijät-Hämeessä yksikään vastanneista kirjastoista ei ilmoittanut tarkastelleensa kielitaitoa rekrytoinnissa. Kymenlaaksossa ja Kanta-Hämeessä noin kolmannes kirjastoista huomioi kielitaidon.

## **Onko kirjaston henkilöstöllä riittävä koulutus ja ammattitaito?**

Kirjastoammattilaisia on hiukan vähemmän kuin maassa keskimäärin, mutta osaamisen riittävyys on valtakunnallista tasoa.

Kirjastoammatillisen henkilöstön osuus koko henkilöstöstä on noussut 85 prosenttiin (koko maa 88 %), kun se vuonna 2012 oli 82 % (koko maa 85 %). Henkilöstön määrä

on kokonaisuudessaan vähentynyt.

Korkeakoulutettujen kirjastoammatillisten työntekijöiden osuus koko henkilöstöstä on Etelä-Suomen kaikissa maakunnissa pienempi kuin koko maassa keskimäärin. Muutos on kuitenkin ollut myönteistä vuodesta 2012. Korkeakoulutettujen osuus on noussut 33 %:sta 39 prosenttiin (koko maa 38:sta 44:ään).

Etelä-Suomen kirjastojen oma arvio henkilökunnan osaamisen riittävydestä kirjastolaisissa määrättyjen tehtävien hoitamiseen ei poikennut kokonaisuutena valtakunnallisesta keskiarvosta. Kirjastot arvioivat oman osaamisensa valtakunnallista arviota huonommaksi yhteiskunnallisen ja kulttuurisen vuoropuhelun edistämiseksi. Sitä piti riittävänä Etelä-Suomessa 34 %, kun koko maassa luku oli 40 %.

Kimpoilla on yhteisiä työntekijöitä muuta maata harvemmin, 24 prosentilla (koko maa 28 %).

Kuten aikaisemmin on todettu, Etelä-Suomen huomattavan iso maahanmuuttajaväestö edellyttäisi myös kirjastojen henkilökunnalta monipuolista kielitaitoa.

Etelä-Karjalassa ja Päijät-Hämeessä ei ole kyselyyn vastanneiden mukaan yhtään kirjastoa, jossa asiakas saisi palvelua muilla kielillä suomen, ruotsin ja englannin lisäksi. Kanta-Hämeessä 13 %, Kymenlaaksossa 50 %, pääkaupunkiseudulla 100 % ja muualla Uudellamaalla 15 % vastanneista kirjastoista ilmoitti, että asiakas saa palvelua myös muilla kielillä. Etelä-Suomen keskiarvo oli 18 %, kun se koko maassa oli 15. Kaikista Etelä-Suomen kirjastoista viisi ilmoitti, että asiakas voi saada palvelua venäjäksi.

AVI-kyselyssä pyydettiin vastausta siihen, vastaako henkilökunta väestön moninaisuutta. Pessimistisimminkin asia nähtiin Kymenlaaksossa ja Kanta-Hämeessä, jossa kolme neljästä vastanneesta oli sitä mieltä, että kirjaston henkilökunta ei vastaa väestön moninaisuutta. Etelä-Karjalassa lähes joka toinen ei osannut sanoa vastaako henkilökunta väestön moninaisuutta.

## **Miten henkilöstö ylläpitää ammattitaitoaan?**

Ammattitaidon ylläpidossa ei merkittäviä eroja verrattuna valtakunnalliseen tasoon. Osaamiskartoituksia tehdään vähemmän, mutta koulutussuunnitelmia enemmän.

Vuonna 2012 Etelä-Suomessa kirjastolainen osallistui vuodessa koulutukseen 3,13 työpäivää (koko maa 3,46). Vuonna 2019 luku oli 3,65 (koko maa 3,77).

Vaikka Etelä-Suomessa on tehty henkilöstön osaamiskartoituksia vähemmän kuin koko maassa (Etelä-Suomi 36 %, koko maa 43 %), niin koulutussuunnitelmia laaditaan kuitenkin useammassa kirjastossa kuin koko maassa keskimäärin (Etelä-Suomi 70 %, koko maa 59 %).

Eteläsuomalaiset kirjastot kehittävät osaamistaan työkierrolla, mentoroinnilla sekä vertaistuellalla ja -vierailuilla enemmän kuin koko maassa keskimäärin. Sen sijaan Li-boppia käyttää vain joka kolmas kirjasto, kun koko maan kirjastoista sitä käyttää joka toinen.

## **Johtaako kunnan kirjastolaitosta henkilö, joka täyttää kirjastolain vaatimukset?**

Uudenmaan parantuneen tilanteen ansiosta johtajatilanne on Etelä-Suomessa keskimäärin parempi kuin koko maassa.

AVI-kyselyn mukaan 80 prosenttia eteläsuomalaisista johtajista on kelpoisia nykylain mukaan (koko maa 67 %). Uudellamaalla 96 % kirjastoista johtaa kirjastolain vaatimukset täyttävän johtaja. Uudenmaan parantuneen tilanteen ansiosta johtajatilanne on Etelä-Suomessa keskimäärin parempi kuin koko maassa. Muissa Etelä-Suomen maakunnissa tilanne on keskimäärin heikentynyt. Tilanne on heikentynyt eniten Etelä-Karjalassa.

Vain yhdessä AVI-kyselyyn vastanneista kirjastoista eteläsuomalaista kirjastoa johtaa henkilö, jolla ei ole ylempää korkeakoulututkintoa, ei johtamistaitoa eikä hyvää perehtyneisyyttä (koko maa 8 %, 18 kpl). 14 %:lla kirjastoja johtavista henkilöistä ei ole lainkaan kirjastoalan koulutusta ja kokemusta (koko maa 12 %).

Kirjastoalan koulutusta ja työkokemusta on kolmella neljästä johtajasta, mikä on valtakunnallista tasoa.

## **Millaiset ovat kirjaston johtamiseen tarvittavat voimavarat?**

Kirjastoa johtava voi tehdä enemmän kirjastotyötä kuin valtakunnassa keskimäärin.

Kirjastonjohtajan päätoimisuudessa ei ole eroa verrattuna valtakunnalliseen tilanteeseen.

Etelä-Suomen kirjastoissa pelkästään kirjastotehtäviin voi keskittyä 62 prosenttia vastanneista johtajista (koko maa 54 %). Tähän vaikuttanee se, että alueella on isoja kuntia.

Kuntien koko vaikuttaa myös siihen, että kirjastonjohtaja osallistuu säännöllisesti johtajatehtävien lisäksi asiakaspalveluun ja muuhun peruskirjastotyöhön harvemmin kuin keskimäärin koko maassa. Koko maassa 64 % osallistuu peruskirjastotyöhön, Etelä-Suomessa 48 %.

## **Kuka vastaa kirjaston kehittämisestä ja päivittäisestä toiminnasta?**

Kirjastoa kehittää päätoiminen kirjaston viranhaltija neljässä kirjastossa viidestä, mutta budjettiesityksen valmistelu ei välttämättä ole kirjastossa.

Kirjastojen kehittämisestä vastaa 82 prosentissa kirjastoista päätoiminen kirjaston viranhaltija (koko maa 81 %). Vastuu kirjaston kehittämistoiminnasta on osa-aikaista tai ostopalveluna vain kahdessa kirjastossa.

Kirjastossa työskentelevä henkilö valmistelee budjettiesityksen lautakunnalle 64

%:ssa kirjastoista (koko maa 73 %). Budjetin toimeenpanosta vastaa 80 prosentissa kirjastossa työskentelevät (koko maa 84 %). Budjettia seurataan 90 %:ssa kirjastoista, mikä on valtakunnallista tasoa.

## **Arviointiryhmä**

Ylitarkastaja, YTM Kristiina Kontiainen, puhelin +358 295 016 538

Suunnittelija, sosionomi Raija Valtonen, puhelin +358 295 016 567

## **Tietolähteet**

Valtakunnallisessa raportissa sivu 42

## **Kuvat ja taulukot**

Kartta 5.4.1.1. Etelä-Suomen aluehallintoviraston alueen väkiluku kunnittain vuonna 2021.

Kuvio 5.6.1.1. Kirjastojen henkilökunnan ikärakenne (syntymävuodet) Etelä-Suomen aluehallintoviraston alueella 2021 (n=50).



**Yleisten kirjastojen henkilöstön  
riittävyys ja osaaminen sekä  
kirjastojen johtaminen**

**Itä-Suomen  
aluehallintovirasto**

## Sisällys – Yleisten kirjastojen henkilöstön riittävyys ja osaaminen sekä kirjastojen johtaminen

Itä-Suomen aluehallintovirasto

|  |    |
|--|----|
| Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset .....  | 56 |
| Arviointiasetus.....   | 57 |
| Johdanto .....   | 57 |
| Aineisto ja menetelmät .....   | 57 |
| Lähitulevaisuuden näkymät.....   | 57 |
| Toimintaympäristö .....  | 57 |
| Tiivistelmä.....   | 62 |
| Onko kirjastoissa riittävästi henkilökuntaa? .....   | 63 |
| Millaisia muutoksia henkilöstöresursseissa on tapahtunut vuodesta 2012 vuoteen 2019? ..... | 66 |
| Miten kunta toimii, kun kirjastossa vapautuu työpaikka? .....                              | 69 |
| Onko kirjaston henkilöstöllä riittävä koulutus ja ammattitaito?.....                       | 71 |
| Miten henkilöstö ylläpitää ammattitaitoaan? .....  | 73 |
| Johtaako kunnan kirjastolaitosta henkilö, joka täyttää kirjastolain vaatimukset? .....     | 77 |
| Millaiset ovat kirjaston johtamiseen tarvittavat voimavarat? .....                         | 78 |
| Kuka vastaa kirjaston kehittämisestä ja päivittäisestä toiminnasta?.....                   | 79 |
| Arviointiryhmä .....   | 81 |
| Tietolähteet .....   | 81 |
| Kuvat ja taulukot.....   | 81 |

## Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset

### Johtopäätökset

Kirjastolain kelpoisuusvaatimusten väljennysten myötä kirjastoissa on kelpoisia johtajia entistä vähemmän.

Kirjastojen johtaminen on hajautunut, jolloin vastuu kirjastojen todellisesta johtamisesta ja kehittämisestä on usein epäselvää. Tämä vaikeuttaa kirjastolain toteuttamista ja kirjastojen voimavarojen tehokasta käyttöä.

Kirjastoilla on vaikeuksia hoitaa lakisääteiset tehtävänsä, jos ammattitaitoista henkilökuntaa ei palkata poistuvien tilalle tai avoimiin paikkoihin ei saada päteviä hakijoita.

Itä-Suomen kirjastoissa korkeakoulutetun henkilöstön osuus kirjaston palkkaamasta henkilöstöstä on kasvanut.

Kirjastojen henkilöstön hyvä pohjakoulutus ja ammattitaito riittävät kirjaston perinteisiin tehtäviin, mutta uusia taitoja tarvitaan.

Itä-Suomessa kirjastojen osaamisen kehittäminen on huomattavasti aikaisempaa suunnitelmallisempaa.

Osaamisen kehittäminen kirjastossa on järjestelmällisempää kuin aikaisemmin, mutta hankittu uusi osaaminen ei aina muuta vanhentuneita toimintatapoja.

### Toimenpide-ehdotukset

Kunta palkkaa kirjastoa johtamaan henkilön, jolla on kirjastolain mukainen kelpoisuus.

Jotta kirjastoon sijoitettavat voimavarat saadaan tehokkaaseen käyttöön, kunta määrittelee kirjaston johtajan vallan ja vastuun selkeästi sekä allokoi hänelle aikaa johtaa ja kehittää kirjaston toimintaa kirjastolain mukaisesti.

Kunta varautuu uhkaavaan työvoimapulaan siten, että se arvioi laaja-alaisesti, ennakkoiden ja synergiat huomioiden henkilöstön osaamisvalmiudet palvelutuo-tannossa. Rekrytoinnit perustuvat tähän arviointiin.

Kirjaston johto määrittelee ja suunnittelee yhteistyössä henkilöstön kanssa tarvittavan osaamisen.

Kunta mahdollistaa kirjastojen henkilökunnalle osaamisen kehittämisen. Kirjaston johto varmistaa sen, että henkilöstö voi hyödyntää uusia tietojaan ja taitojaan kirjaston toiminnan ja palvelujen kehittämisessä. Alueellista kehittämistä hoitavat kirjastot ja aluehallintovirastot huomioivat koulutuksissaan kirjastolaissa määritellyt kirjaston tehtävät.



## Arviointiasetelma

Valtakunnallisessa sivulla 13.

## Johdanto

Tässä raportissa arvioidaan, miten kirjastolaki toteutuu kirjastojen henkilöstön riittävydessä ja osaamisessa sekä kirjastojen johtamisessa.

## Aineisto ja menetelmät

Aineistona on käytetty yleisille kirjastoille syksyllä 2021 tehdyn kyselyn tuloksia (jatkokossa AVI-kysely), muita aiheeseen liittyviä selvityksiä sekä Suomen yleisten kirjastojen tilastotietokantaa. Tilastotiedot ovat ajalta ennen koronarajoituksia vuodelta 2019. Koronavuosien tilastoja ei käytetty, koska rajoitukset aiheuttivat suuria poikkeamia kirjastojen normaalitoimintaan.

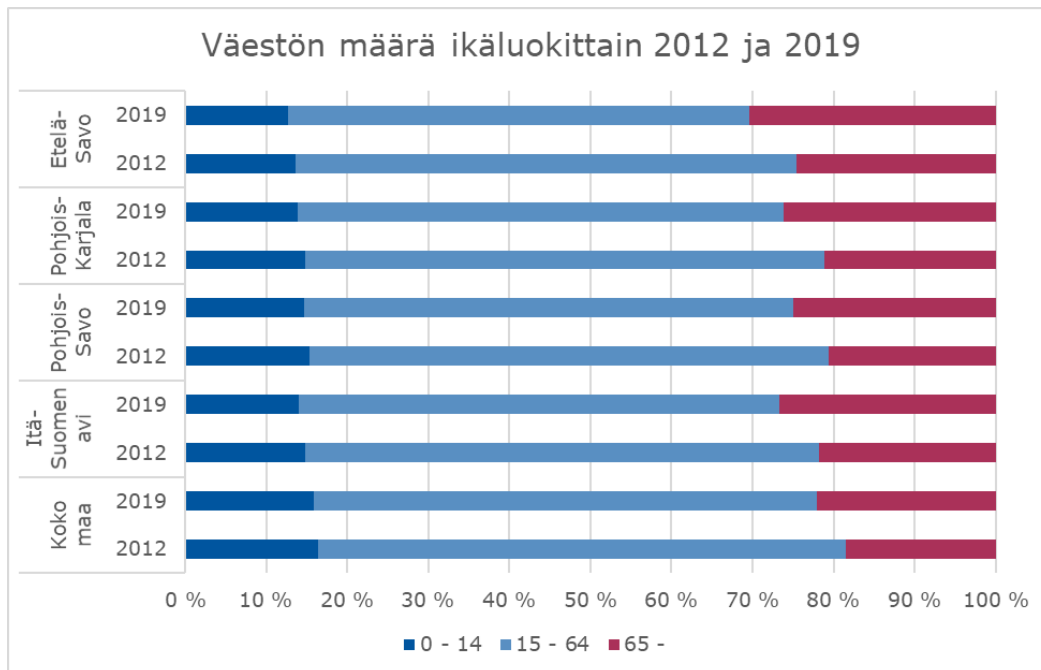
Suomessa on 275 yleistä kirjastolaitosta. Ne ovat yksittäisten kuntien kirjastoja ja seutukunnallisia kirjastoja. 95 prosenttia kirjastolaitoksista vastasi AVI-kyse-lyyn. Itä-Suomen kirjastoista kaikki vastasivat kyselyyn.

## Lähitulevaisuuden näkymät

Lähitulevaisuudessa kirjastoalan näkymät Itä-Suomessa on ristiriitaiset. Erityisenä uhkana toiminnalle on kuntien heikentyvä talous ja väestön vähentyminen. Toisaalta kirjaston käyttö on palaamassa korona-ajan aiheuttaman notkahduksen jälkeen normaaliin. Korona-aika näyttäisi muuttaneen kuluttajakäyttäytymistä esimerkiksi päivittäistavarakaupan ja ravitsemuspalveluiden osalta entistä enemmän nouto- ja kotiinkuljetuspalveluita suosivaksi. Tämä saattaa heijastua myös kirjaston asiakasodotuksiin. Tähän viittaa esimerkiksi se, että aineistojen varaaminen on yleistynyt. Lisäksi pandemia-aikana käyttöön otetut etäpalvelut aineistojen esittelyssä ja tapahtumissa tulevat eittämättä kehittymään jatkossa. Kirjaston asiantuntijapalveluiden kysyntään vaikuttanee myös esimerkiksi Ukrainan sodan myötä entistä näkyvämmäksi noussut keskustelu mis- ja disinformaatiosta ja niihin liittyvistä lukutaidon kehittämistarpeista.

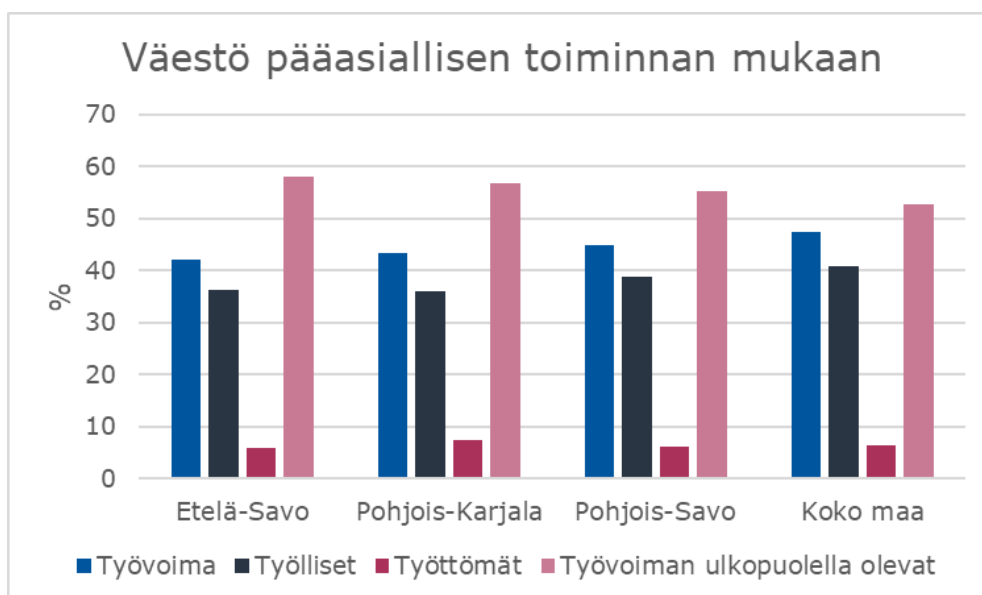
## Toimintaympäristö

Itä-Suomea toimintaympäristönä leimaavat ikääntyneen väestön suuri osuus, väestön vähentyminen sekä väestön alhainen koulutus- ja tulotaso. Kuten kuviosta 5.4.2.1 huomataan, väestökehitys vuosina 2012–2019 on laskeva niin 0–14-vuotiaiden ikäryhmässä kuin 15–64-vuotiaiden ikäryhmässä. Yli 65-vuotiaiden asukkaiden osuus puolestaan kasvaa syntyvyyden vähenemisen ja muuttotappion myötä. Erityisesti Etelä-Savossa yli 65-vuotiaiden osuus väestö on suuri. (Tilastokeskuksen väestötilasto.)

**Kuvio 5.4.2.1 Väestö ikäluokittain 2012 ja 2019 Itä-Suomen maakunnissa**

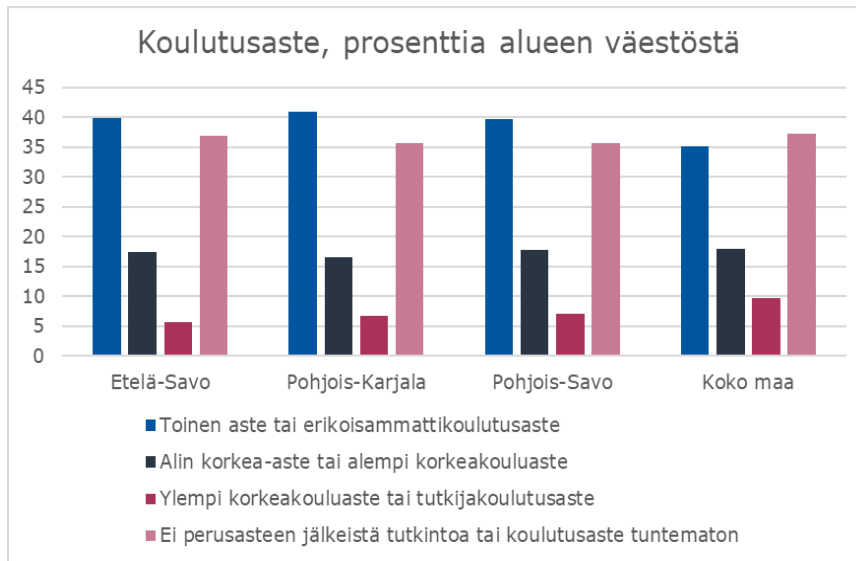
Lähde: Tilastokeskuksen väestötilasto.

Itä-Suomen 44 kunnasta 93 prosenttia (41 kuntaa) sijoittuu väestön pienituloisuusasteessa valtakunnallisen keskiarvon yläpuolelle. Tätä selittää erityisesti se, että Itä-Suomessa työvoiman ulkopuolella olevia on muuta maata enemmän. Toisena selittävä tekijä on alueen väestön muuhun maahan verrattuna alhaisempi koulutustaso. Ero korostuu erityisesti ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuudessa. (Tilastokeskuksen väestötilasto.) Erot on esitetty kuvioissa 5.4.2.2 ja 5.4.2.3.

**Kuvio 5.4.2.2 Väestö pääasiallisen toiminnan mukaan Itä-Suomen maakunnissa**

Lähde: Tilastokeskuksen väestötilasto.

### Kuvio 5.4.2.3 Väestön koulutusaste Itä-Suomen maakunnissa

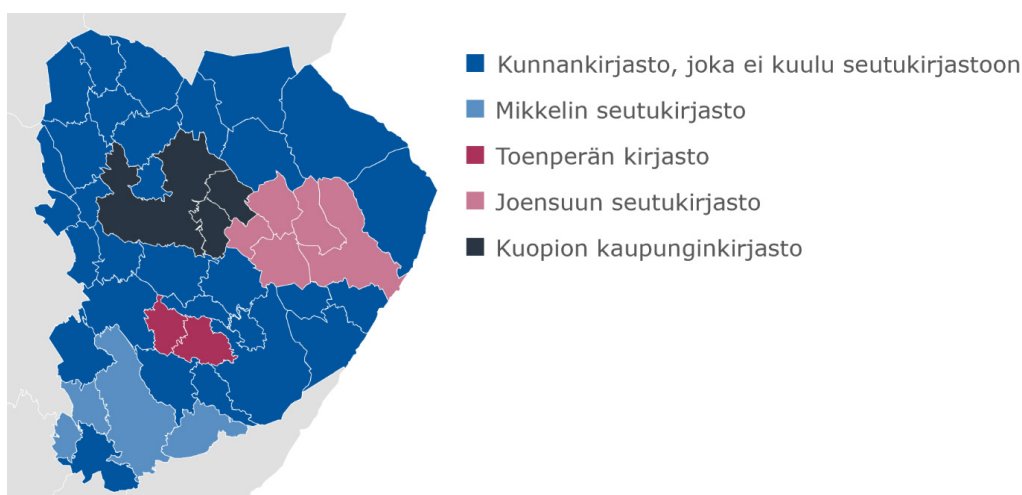


Lähde: Tilastokeskuksen väestötilasto.

Vuoden 2021 kuntatalouden ennakkotietojen mukaan kymmenen Itä-Suomen kuntaa on tekemässä alijäämäisen tilinpäätöksen. Itäsuomalaisten kuntien taloustilannetta kuvaa myös se, että 23 kunnan tulos (tilikauden ylijäämä) on alle valtakunnallisen mediaanin (150,30 euroa/asukas). (tutkihallintoa.fi)

Itä-Suomen AVI-alueella on 44 kuntaa ja 34 kirjastolaitosta. Itä-Suomen kirjastoilla on pitkät perinteet hallinto- ja palveluyhteistyöhön. Syitä tähän voi etsiä kuntien taloustilanteista ja rekrytointiongelmista. Palveluyhteistyön myötä Itä-Suomeen on syntynyt useita seutukirjastoja, mistä syystä kuntien ja pääkirjastojen lukumäärät poikkeavat toisistaan. Seutukirjastoja ovat Joensuun seutukirjasto, johon kuuluvat Joensuun kaupunginkirjaston lisäksi Kontiolahden, Liperin, Outokummun ja Polvijärven kirjastot, Toenperän kirjasto, johon kuuluvat Joroisten ja Rantasalmen kirjastot, Mikkelin seutukirjasto, johon kuuluvat Mikkelin kaupunginkirjaston lisäksi Hirvensalmen, Pertunmaan ja Puumalan kirjastot sekä Kuopion kaupunginkirjaston yhteydessä toimivat Kaavin ja Tuusniemen kirjastot.

### Kartta 5.4.2.1 Seutukirjastot Itä-Suomen aluehallintoviraston alueella

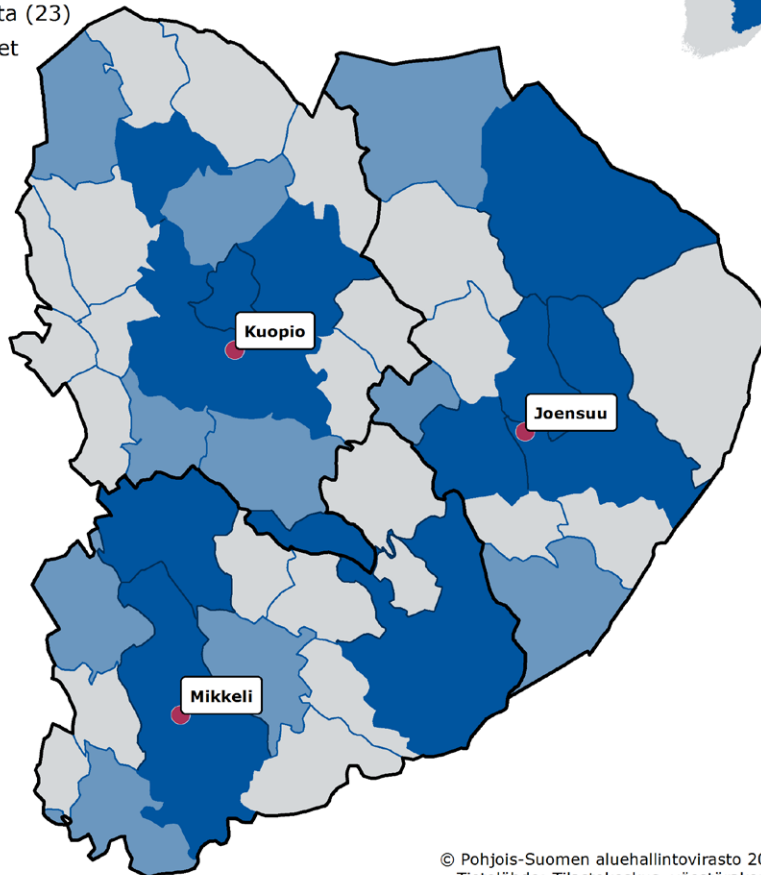


Lähde:  
Itä-Suomen  
aluehallinto-  
virasto.

### Kartta 5.4.2.2 Itä-Suomen aluehallintoviraston alueen väkiluku kunnittain vuonna 2021

#### Itä-Suomen aluehallintoviraston alueen väkiluku kunnittain vuonna 2021

- 10 000 asukasta tai enemmän (11)
- 5 000 – 9 999 asukasta (10)
- Alle 5 000 asukasta (23)
- Maakuntakeskukset

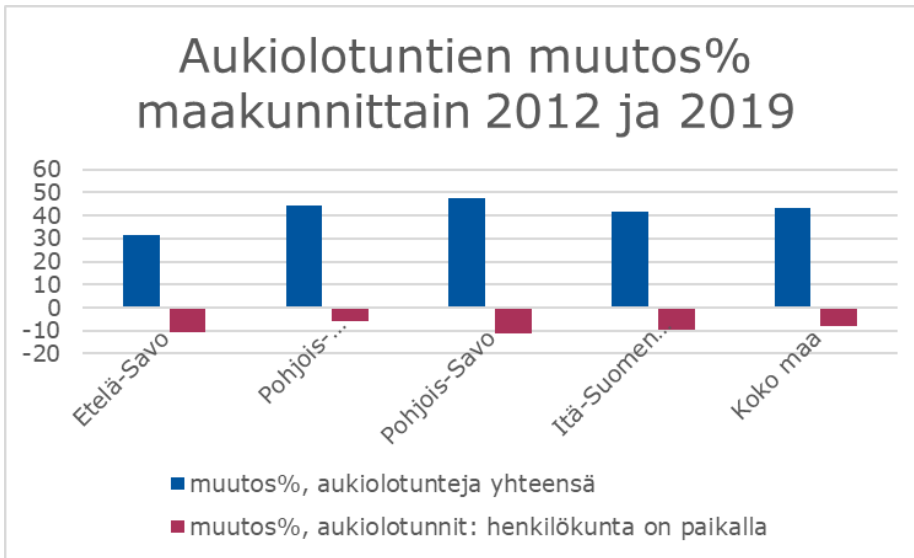


Lähde: Pohjois-Suomen aluehallintovirasto.

Itä-Suomessa kuntakoko on pieni. Alueella on viisi alle 2 000 asukkaan kuntaa ja 18 kuntaa, joissa asukkaita on 2 000–5 000. Yli 10 000 asukkaan kuntia on vain yksitoista, eli noin neljännos alueen kunnista. Kuntarakenne asukaskoon mukaan on esitetty kartassa 5.4.2.2.

Edellisen arvioinnin jälkeen yksi keskeisimmistä muutoksista kirjastojen toimintatavoissa on omatoimikirjastojen yleistyminen. Omatoimiaukioloaika on parantanut kirjastojen saavutettavuutta, koska kokonaisaukioloaika on kasvanut, mutta samalla sitä aukioloaikaa, jolloin henkilökunta on palvelemaan asiakkaita, on vähennetty. Aukioloaikojen kehitys näkyy kuviossa 5.4.2.4. Pohjois-Karjalassa omatoimikirjastojen käyttöönotto on ollut hitaampaa kuin muualla Suomessa.

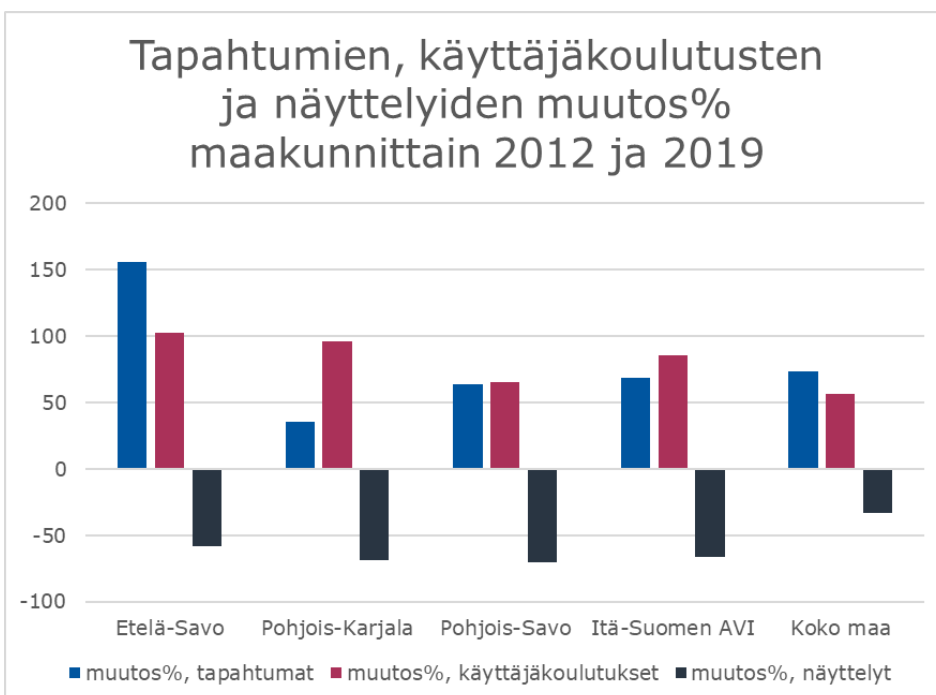
**Kuvio 5.4.2.4 Aukiolotuntien muutos maakunnittain 2012 ja 2019**



Lähde: Yleisten kirjastojen tilastotietokanta.

Omatoimiaukioloa hyödyntämällä on mahdollista ohjata kirjastojen henkilökunnan työaika lainaus- ja palautustehtävistä asiantuntijuutta vaativiin tehtäviin, kuten käyttäjäkoulutuksiin sekä erilaisiin tapahtumiin. Tätä kirjastotyön puolta on tilastoitu vuodesta 2014 alkaen. Tilastointijaksolla tapahtunut kehitys kirjaston tapahtumien ja käyttäjäkoulutusten määrässä esitetään kuviossa 5.4.2.5. Määrä on kasvanut reippaasti lukuun ottamatta näyttelyitä, joiden tilastointiohjetta on muutettu tarkasteltavana ajanjaksona. Valtakunnalliseen tasoon verrattuna Itä-Suomessa on panostettu erityisesti käyttäjäkoulutusten lisäämiseen.

**Kuvio 5.4.2.5 Tapahtumien, käyttäjäkoulutusten ja näyttelyiden muutos maakunnittain 2012 ja 2019**



Lähde: Yleisten kirjastojen tilastotietokanta.

## Tiivistelmä

Kirjaston henkilökunnan määrä ja osaaminen sekä kirjaston johtamisen voimavarat vaikuttavat suoraan siihen, miten kunnan kirjasto pystyy hoitamaan lakisääteiset tehtävänsä.

Kaikissa kirjastoissa ei ole riittävästi henkilökuntaa. Tilastotietokannan mukaan palvelutavoitteeseen ylsi 44 prosenttia Itä-Suomen kirjastolaitoksista. Kirjastolaissa määriteltyihin tehtäviin ei ole riittävästi tekijöitä. Absoluuttisesti henkilökunnan määrä Itä-Suomen kirjastoissa on vähentynyt yli seitsemän prosenttia vuodesta 2013, mikä on hieman enemmän kuin valtakunnallisesti. Kirjastohenkilöstön määrä on vähentynyt kaikissa maakunnissa myös suhteessa asukasluukuun.

Vain puolet Itä-Suomen kirjastoista arvioi, että niillä on riittävästi henkilökuntaa edistämään yhteiskunnallista ja kulttuurista vuoropuhelua, joka on kirjaston uusimpia lakisääteisiä tehtäviä. Kolme neljäsosaa kirjastoista arvioi, että henkilökunta riittää lukemisen ja kirjallisuuden edistämiseen, joka on kirjaston perinteisiä perustehtäviä.

Omatoimikirjastot ovat henkilöstön kannalta kaksiteräinen miekka. Toisaalta omatoimisuus parantaa palveluja, kun henkilökunta voi keskittyä enemmän toiminnan ja palvelujen kehittämiseen, yhteistyöhön koulujen ja muiden toimijoiden kanssa ja muihin asiantuntemusta vaativiin tehtäviin. Toisaalta, jos omatoimisuus nähdään vain säästötoimenpiteenä, niin silloin henkilökuntaa vähennetään tarkastelematta kirjaston koko palvelukirjoa ja lain vaatimuksia.

Lähes kaikkiin itäsuomalaisiin kirjastoihin on rekrytoitu uutta henkilökuntaa viimeisen kolmen vuoden aikana. Rekrytoinnissa on mahdollisuus tarkastella uusin silmin kirjaston tehtäviä ja työnjakoa. Siksi onkin huolestuttavaa, että vain puolet kirjastoista oli tarkastellut rekrytoinnin yhteydessä kirjaston osaamistarpeita kokonaisuutena.

Kirjastojen henkilöstö on paremmin koulutettua kuin aikaisemmin, täydennyskoulutus on suunnitelmallisempaa ja etäkoulutukset ovat lisänneet osallistumista. Työnantajan asenne vaikuttaa kouluttautumiseen. Kirjastojen omien arvioiden mukaan henkilöstön ammattitaito riittää kirjaston perinteisiin tehtäviin, mutta uusia taitoja tarvitaan. Suhteessa valtakunnalliseen tulokseen itäsuomalaiset kirjastot ovat arvioineet osaamistason alhaisemmaksi. Huomioi kiinnittyy erityisesti siihen, että itäsuomalaiset kirjastot arvioivat lukemiseen ja kirjallisuuteen liittyvät osaamisen huomattavasti alhaisemmaksi kuin valtakunnallisesti. Rekrytoinnit ovat mahdollisuus vahvistaa ja kehittää kirjaston toimintaa, joten niitä tulisikin tarkastella osaamistarpeiden näkökulmasta.

Itä-Suomen kirjastolaitoksista alle 60 prosentissa on johtaja, jolla on kirjastolain mukainen kelpoisuus. Kelpoisia johtajia on entistä vähemmän, vaikka kirjastolain kelpoisuusvaatimuksia on lievennetty huomattavasti. Kirjastossakin käytetään julkista valtaa, joten kirjastoa johtavan on oltava viranhaltija.

Kirjastojen johtamiseen ja kehittämiseen on entistä vähemmän voimavaroja. Sama henkilö voi johtaa kunnassa useita toimialoja. Työajan pirstaloituminen vaikeuttaa kokonaisvaltaista kehitystyötä kirjastossa. Motivoituneen johtajan tärkein voimavara on riittävä aika verkostoitumiseen, perehtymiseen ja kehittämiseen.

AVI-kyselyn vastauksissa on nähtävissä heikkoja signaaleja siitä, että vastuu kirjastotoiminnan ja sen kehittämisen johtamisesta siirtyy kirjaston ulkopuolelle ja vastuu kirjastonjohdosta hämärtyy. Tämä johtaa niin inhimillisten kuin taloudellisten voimavarojen hukkakäyttöön.

## Onko kirjastoissa riittävästi henkilökuntaa?

Kirjastot arvioivat, että niillä on riittävästi henkilökuntaa kirjaston perinteisimpiin tehtäviin, mutta esimerkiksi demokratian edistämiseen ei koettu olevan henkilöstöä riittävästi.

Palvelutavoitteeksi tässä arvioinnissa on asetettu 0,8 henkilötyövuotta (htv) tuhatta asukasta kohti, koska se oli käytössä myös vuoden 2013 arvioinnissa. Aikaisempi kokemus on osoittanut, että määrä riittää turvaamaan monipuoliset kirjastopalvelut hyvin johdetussa ja organisoidussa kirjastossa. Palvelutavoitteessa ei kuitenkaan ole huomioitu kunnan muiden tehtävien hoitamista kirjastossa. Se koskee pelkästään kirjaston lakisääteisten tehtävien laadukasta hoitamista. Mikäli kirjastolle annetaan muita tehtäviä, tämä tulee huomioida myös henkilöresurssissa.

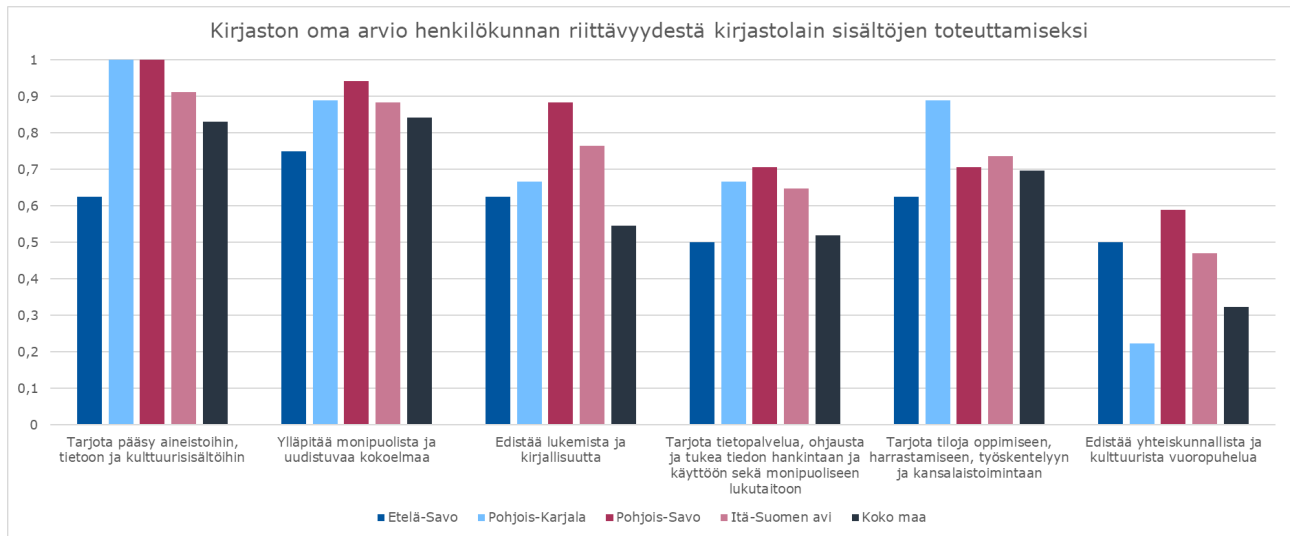
Kyselyssä kirjastot arvioivat henkilökunnan riittävyyttä suhteessa kirjastolaissa määriteltyihin tehtäviin:

- tarjota pääsy aineistoihin, tietoon ja kulttuurisisältöihin,
- ylläpitää monipuolista ja uudistuvaa kokoelmaa,
- edistää lukemista ja kirjallisuutta,
- tarjota tietopalvelua, ohjausta ja tukea tiedon hankintaan ja käyttöön sekä monipuoliseen lukutaitoon,
- tarjota tiloja oppimiseen, harrastamiseen, työskentelyyn ja kansalaistoimintaan,
- edistää yhteiskunnallista ja kulttuurista vuoropuhelua.

Parhaimmaksi henkilöstön riittävyyden kirjastot arvioivat aineistoihin ja kokoelmiin liittyvissä tehtävissä ja heikoimmiksi tietopalveluun, tiedon hankintaan ja lukutaitotyöhön sekä osallisuuteen ja demokratian edistämiseen liittyvissä tehtävissä. Vastauksissa näkyy kirjastotyön perinne: kokoelmanhoito on perinteisesti ollut kirjastotyön ytimessä. Lisäksi niistä voidaan havaita riittävyyden ja osaamisen suhde. Tehtävät, joissa vaaditaan uutta ja syvempää osaamista, koetaan sellaisiksi, joihin kirjastossa ei ole riittäviä resursseja.

Eteläsavolaiset kirjastot arvioivat henkilöstön riittävyyden muita Itä-Suomen maakuntia huonommaksi lähes kaikissa tehtävissä. Ainoastaan yhteiskunnallisen ja kulttuurisen vuoropuhelun edistämiseen koetaan riittävän henkilöstöä paremmin Etelä-Savossa kuin Pohjois-Karjalassa tai Pohjois-Savossa. Kokonaisuutena parhaimmaksi henkilöstön riittävyyden arvioivat pohjoissavolaiset kirjastot. Verrattuna koko maan arvioihin itäsuomalaiset kirjastot arvioivat henkilöstön riittävyyden paremmaksi. Kuviossa 5.6.2.1 esitetään kirjastojen oma arvio henkilöstön riittävyydestä kirjastolaissa määriteltyjen tehtävien hoitamiseksi.

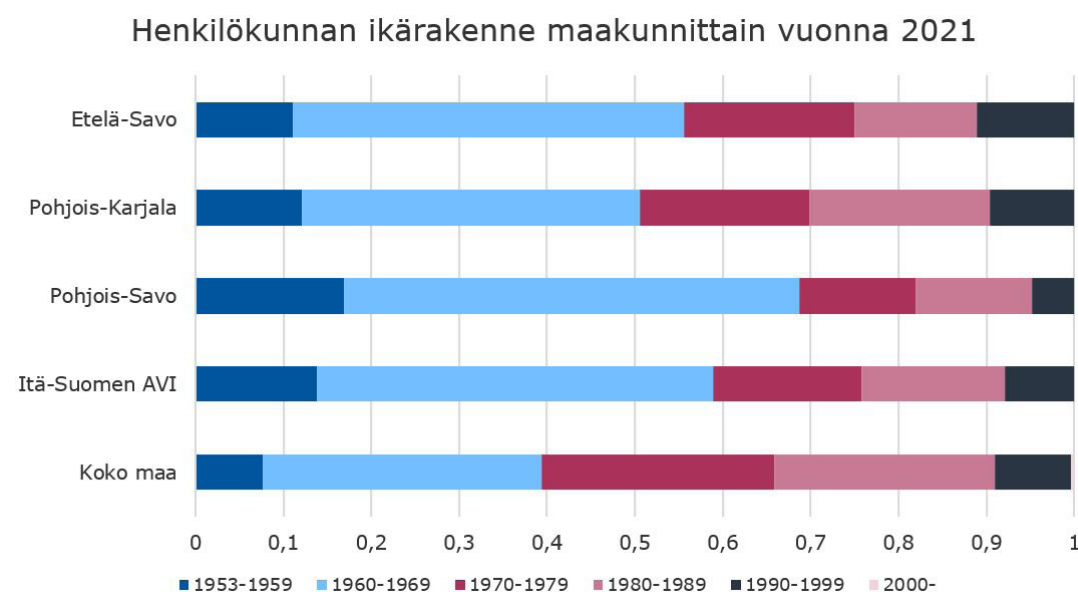
**Kuvio 5.6.2.1 Kirjaston oma arvio henkilökunnan riittävydestä kirjastolain sisältöjen toteuttamiseksi**



Lähde: AVI-kysely 2021.

Itä-Suomessa kirjastojen ikärakenne poikkeaa valtakunnallisesta. Itä-Suomessa ennen vuotta 1970 syntyneiden osuus henkilökunnasta on liki 60 %, kun se valtakunnallisesti on noin 40 %. Pohjois-Savossa on alueen vanhin kirjastohenkilökunta. Siellä lähes 70 % on syntynyt ennen vuotta 1970. Nuorin ikärakenne on Pohjois-Karjalassa, jossa ennen vuotta 1970 syntyneiden osuus on noin 50 %. Etelä-Savossa ja Pohjois-Karjalassa 1990-luvulla syntyneiden osuus henkilökunnasta on suurempi kuin valtakunnallisesti. 2000-luvulla syntyneitä ei työskentele missään kirjastossa Itä-Suomen alueella. Kuviossa 5.6.2.2 on kuvattuna Itä-Suomen kirjastojen henkilöstön ikärakenne maakunnittain. Kuvion tiedot ovat suuntaa antavia, koska osa kirjastoista oli jättänyt vastaamatta kysymykseen.

**Kuvio 5.6.2.2 Kirjaston henkilökunnan ikärakenne Itä-Suomen maakunnissa**



Lähde: AVI-kysely 2021.



Vuonna 2012 tehdyn selvityksen aikaan ennakoitiin, että yli 20 prosenttia Itä-Suomen kirjastojen henkilöstöstä jää eläkkeelle seuraavan viiden vuoden aikana. Eläköitymiskehitys jatkuu voimakkaana 2020-luvulla. Eläkeiän ovat saavuttamassa 1980-luvulla – kirjastotoiminnan voimakkaan laajentumisen aikaan – rekrytoidut kirjastolaiset. Kevan ennusteen mukaan seuraavan kymmenen vuoden aikana Itä-Suomen kunnissa työskentelevistä kirjastoammattilaisista on eläköitymässä 36,7 %. Luku on korkein valtakunnallisessa vertailussa. Kuten taulukosta 5.6.2.1 käy ilmi, Etelä-Savossa kirjastojen henkilöstöä on jäämässä eläkkeelle hieman vähemmän kuin Pohjois-Karjalassa ja Pohjois-Savossa. Edellisessä arvioinnissa korkeakoulutettujen osuus korostui eläköityvissä. Nyt painopiste on kirjastovirkailijoissa ja muissa ei-korkeakoulutetuissa ammattiryhmissä.

**Taulukko 5.6.2.1 Kirjastoalan työntekijöiden eläköitymisennuste maakunnittain (tilanne 31.12.2019)**

| Alue                  | Kirjasto-työntekijät |                              | Kirjastonhoitajat, informaatikot jne. |                              | Kaikki yhteensä      |                              |
|-----------------------|----------------------|------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|----------------------|------------------------------|
|                       | vakuuttettujen määrä | eläköityminen, % vakuuteista | vakuuttettujen määrä                  | eläköityminen, % vakuuteista | vakuuttettujen määrä | eläköityminen, % vakuuteista |
| <b>Itä-Suomen avi</b> | <b>332</b>           | <b>41,96</b>                 | <b>145</b>                            | <b>24,77</b>                 | <b>477</b>           | <b>36,7</b>                  |
| Etelä-Savo            | 59                   | 32,0                         | 41                                    | 21,6                         | 100                  | 27,7                         |
| Pohjois-Karjala       | 132                  | 43,8                         | 46                                    | 30,7                         | 178                  | 40,4                         |
| Pohjois-Savo          | 141                  | 44,4                         | 58                                    | 22,3                         | 199                  | 38,0                         |

Lähde: Kuntien eläkevakuutuksen eläköitymisennuste.

Kyselyssä kirjastoja pyydettiin myös arvioimaan tulevaisuuden näkymiä henkilöstön osalta. Vastaaajista noin puolet (13/27) nosti esiin huolen liittyen henkilöstön väheneeseen, yhdistelmävirkeihin ja osaamisen ohentumiseen. Kuntien huonon taloustilanteen nähtiin ruokkivan kehitystä. Esiin nostettiin myös erityisesti korkeakoulutetun henkilöstön rekrytointivaikkeudet ja pienempien paikkakuntien pitovoiman heikkous: "henkilöstö tulee jatkossa vähenemään rajusti tai kirjastohenkilöstölle suoritettavaksi siirretään kunnan asiakaspalvelutehtäviä. Päätoimista johtajaa tuskin palkataan. Väestön väheneminen ja verotulojen supistuminen on vaikuttava tekijä." Toisessa vastauksessa ennakoitaan: "henkilöstötilanne tulee todennäköisesti vaikeutumaan kuntien rahoituspohjan muuttuessa ja sitä kautta säästöpainneiden kohdatessa kuntakenttää. Itäsuomalaisissa kirjastoalan rekrytoinneissa toistuvasti näkyvä ilmiö on hakijoiden vähäisyys, erityisesti korkeakoulutusta vaativiin ja esihenkilötehtäviin. Tilanne ei parane tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa myös kauempana kaupunkikeskustasta oleviin toimipisteisiin on entistä vaikeampaa saada työvoimaa, joka viihtyy ja pysyy toimipisteissä. Asiaan vaikuttaa työntekijöiden haluttomuus asua hiljenevillä alueilla ja siten auton käytön välttämättömyys pitkillä työmatkoilla."

Noin puolet kirjastoista piti tilannetta vakaana, eikä esimerkiksi rekrytointeja ollut näköpiirissä: "vakaana. Meillä on kaikilla työntekijöillä vielä reilusti työvuosia jäljellä." Vastauksissa näkyi myös se, että alan muuttuminen oli tunnistettu ja tarve uudenlai-

selle osaamiselle ja uusille toimenkuville on olemassa. ”Henkilökunnan määrä ei voi olla nykyistä pienempi. Uudenlaiset työtehtävät voivat edellyttää uusia tehtävänimekkeitä ja uudenlaista osaamista.”

Keva on tehnyt arvion julkisen sektorin henkilöstön riittävydestä tulevaisuudessa. Sen mukaan kirjastoalan työntekijöistä on valtakunnallisella tasolla ylitarjontaa nyt ja lähitulevaisuudessa. Maakunnittaisessa tarkastelussa huomataan, että ylitarjonta on polarisoitunut erityisesti niihin maakuntiin, joissa on alan koulutusta. Itä-Suomessa Kevan ennakkoinnin valossa paras tilanne on Pohjois-Karjalassa, jossa vuonna 2020 kirjastoalan koulutuksen saaneista oli ylitarjontaa yli kymmenen henkilöä. Etelä- ja Pohjois-Savossa tilanne oli huomattavasti niukempi. Tämä tarkoittaa sitä, että kirjastoilla on aikaisempaa niukempi valinnanvara vapautuvia paikkoja täytettäessä. Lisäksi pienten kirjastojen huoli vetovoiman riittävydestä voi olla aiheellinen. (Keva: Kuntien työvoimaennuste 2030.)

## Millaisia muutoksia henkilöstöresursseissa on tapahtunut vuodesta 2012 vuoteen 2019?

Kirjastojen henkilöstömäärä Itä-Suomessa on vähentynyt muuta maata enemmän vuosien 2012 ja 2019 välillä. Korkeakoulutettujen osuus henkilöstöstä on kuitenkin kasvanut.

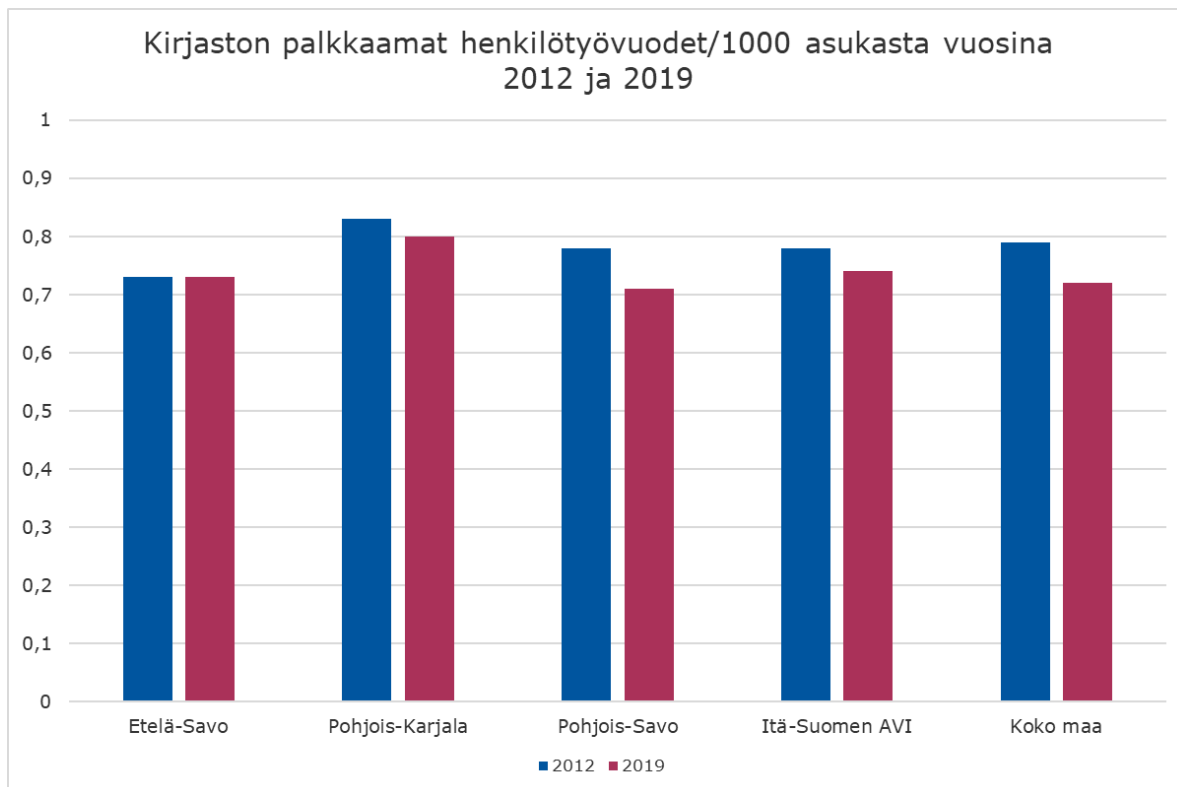
Henkilöstömäärän kehitys vuosina 2012–2019 on esitetty taulukossa 5.7.2.1. Vähenemisessä on vaihtelua maakunnittain. Eniten henkilöstömäärä on vähentynyt Pohjois-Savossa ja vähiten Etelä-Savossa. Trendi on sama niin kirjaston palkkaamien kuin muiden henkilötyövuosien osalta. Muiden henkilötyövuosien suhteen negatiivinen kehitys on ollut merkittävää erityisesti Pohjois-Savossa ja Pohjois-Karjalassa. Etelä-Savossa sen sijaan muiden henkilötyövuosien määrä on ollut kasvussa, eli näyttäisi, että henkilöstövajetta on pyritty paikkaamaan harjoittelijoilla ja työllistetyillä.

### Taulukko 5.7.2.1 Kirjastojen henkilötyövuosien muutos vuosien 2012 ja 2019 välillä

| Alue            | Henkilötyövuodet           | 2012    | 2019    | muutos % |
|-----------------|----------------------------|---------|---------|----------|
| Etelä-Savo      | Kirjaston palkkaamat htv:t | 111,97  | 105,86  | -5,46 %  |
|                 | Muut htv:t                 | 13,14   | 13,86   | 5,48 %   |
| Pohjois-Karjala | Kirjaston palkkaamat htv:t | 137,94  | 129,47  | -6,14 %  |
|                 | Muut htv:t                 | 32,21   | 21,30   | -33,87 % |
| Pohjois-Savo    | Kirjaston palkkaamat htv:t | 192,89  | 173,88  | -9,86 %  |
|                 | Muut htv:t                 | 22,00   | 11,96   | -45,64 % |
| Itä-Suomen AVI  | Kirjaston palkkaamat htv:t | 442,80  | 409,21  | -7,59 %  |
|                 | Muut htv:t                 | 67,35   | 47,12   | -30,04 % |
| Koko maa        | Kirjaston palkkaamat htv:t | 4233,72 | 3971,92 | -6,18 %  |
|                 | Muut htv:t                 | 519,02  | 430,4   | -17,07 % |

Vähenevän väestön maakunnissa absoluuttiset luvut eivät kerro koko totuutta henkilöstöresurssista. Verrattuna vuoteen 2012 myös asukaslukuun suhteutettu henkilöstömäärä on vähentynyt. Palvelujen menestyksellisen hoitamisen kannalta rajana on pidetty 0,8 htv:ta/1000 asukasta. Itä-Suomessa tavoitteesta jääetään noin 33 htv:n verran. Pohjois-Karjala on Itä-Suomen maakunnista ainoa, joka pääsee tavoitteeseen. Tilanne oli vastaava vuonna 2012. Kuviossa 5.7.2.1 on kuvattu henkilötyövuosien per 1000 asukasta muutos maakunnittain. Henkilöstömäärän muutos alueella suhteessa aikaisempaan arviointiin on laskusuuntainen. Etelä-Savossa henkilöresurssin suhde asukaslukuun on säilynyt samalla tasolla kuin se oli vuonna 2012. Etelä-Savossa henkilöstömäärän ja asukasluvun suhde oli Itä-Suomen alhaisin edellisessä arvioinnissa. Pohjois-Karjalassa ja Pohjois-Savossa se on laskenut.

### Kuvio 5.7.2.1 Kirjaston henkilömäärän kehitys henkilötyövuosina Itä-Suomen maakunnissa 2012 ja 2019



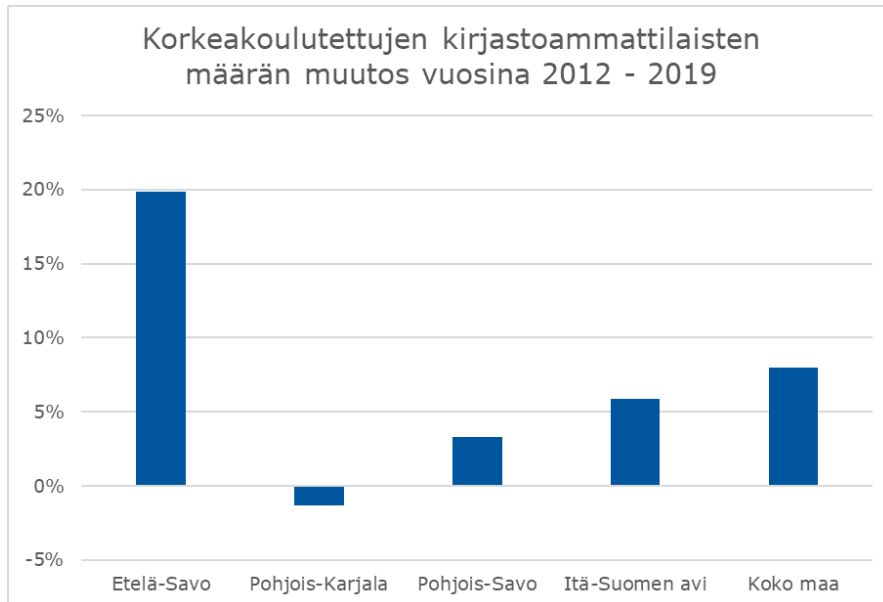
Lähde: Yleisten kirjastojen tilastotietokanta.

Kunnittaiset erot asukaslukuun suhteutetussa henkilötyövuosien määrässä ovat merkittävät. Parhaiten resursoitu kirjasto tästä näkökulmasta Itä-Suomessa on Sulkavan kunnankirjasto, jossa on 1,28 htv/1000 asukasta. Heikoimmin resursoitu on Savonlinnan kaupunginkirjasto, jossa 1000 asukasta kohti on 0,54 henkilötyövuotta.

Korkeakoulutettujen kirjastoammattilaisten määrä on kasvanut Etelä-Savossa ja Pohjois-Savossa vuodesta 2012 vuoteen 2019. Muutos on kuvattu kuviossa 5.7.2.2. Erityisen suuri muutos on tapahtunut Etelä-Savossa. Siihen vaikuttanut suurin yksittäinen syy lienee Mikkelin seutukirjastossa tehdyt toimet. Mikkelissä kannustettiin kirjastovirkailijoita lisäkouluttautumaan ja suorittamaan ammattikorkeakoulututkinto. Lisäksi useita kirjastovirkailijan toimia muutettiin kirjastonhoitajan toimiksi rekrytointi-

en yhteydessä. Huolimatta Etelä-Savon voimakkaasta kehityksestä Itä-Suomen alueen kehitys on heikompaa kuin valtakunnallisesti keskimäärin.

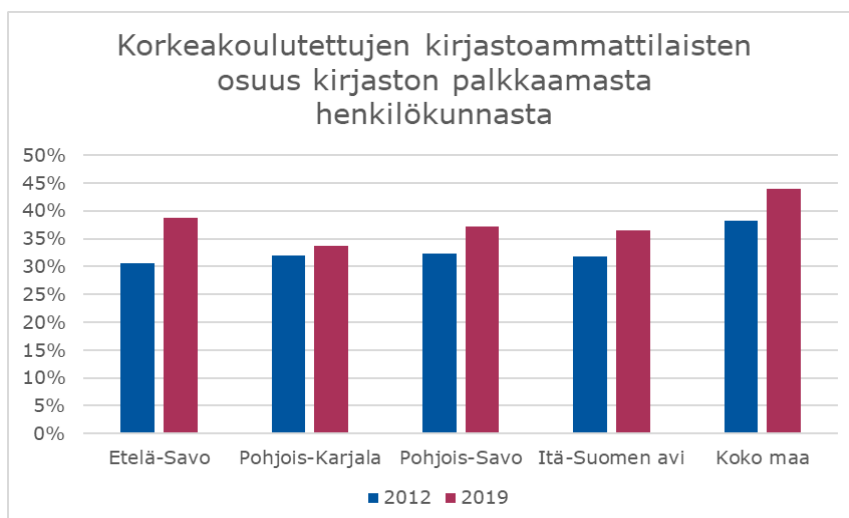
### Kuvio 5.7.2.2. Korkeakoulutettujen kirjastoammattilaisten määrän kehitys 2012–2019 Itä-Suomen maakunnissa



Lähde: Yleisten kirjastojen tilastotietokanta.

Korkeakoulutettujen kirjastoammattilaisten osuus henkilöstöstä on kasvanut kaikissa Itä-Suomen maakunnissa. Silti osuus jää valtakunnallisen keskiarvon alle. Osuuden kasvuun on osaltaan vaikuttanut korkeakoulutettujen määrän kasvu, mutta toisaalta myös henkilöstömäärän vähentyminen. Kuviossa 5.7.2.3 on esitetty korkeakoulutettujen kirjastoammattilaisten osuus kirjastojen henkilöstöstä Itä-Suomessa maakunnittain.

### Kuvio 5.7.2.3 Korkeakoulutettujen kirjastoammattilaisten osuus kirjaston palkkaamasta henkilökunnasta 2012 ja 2019



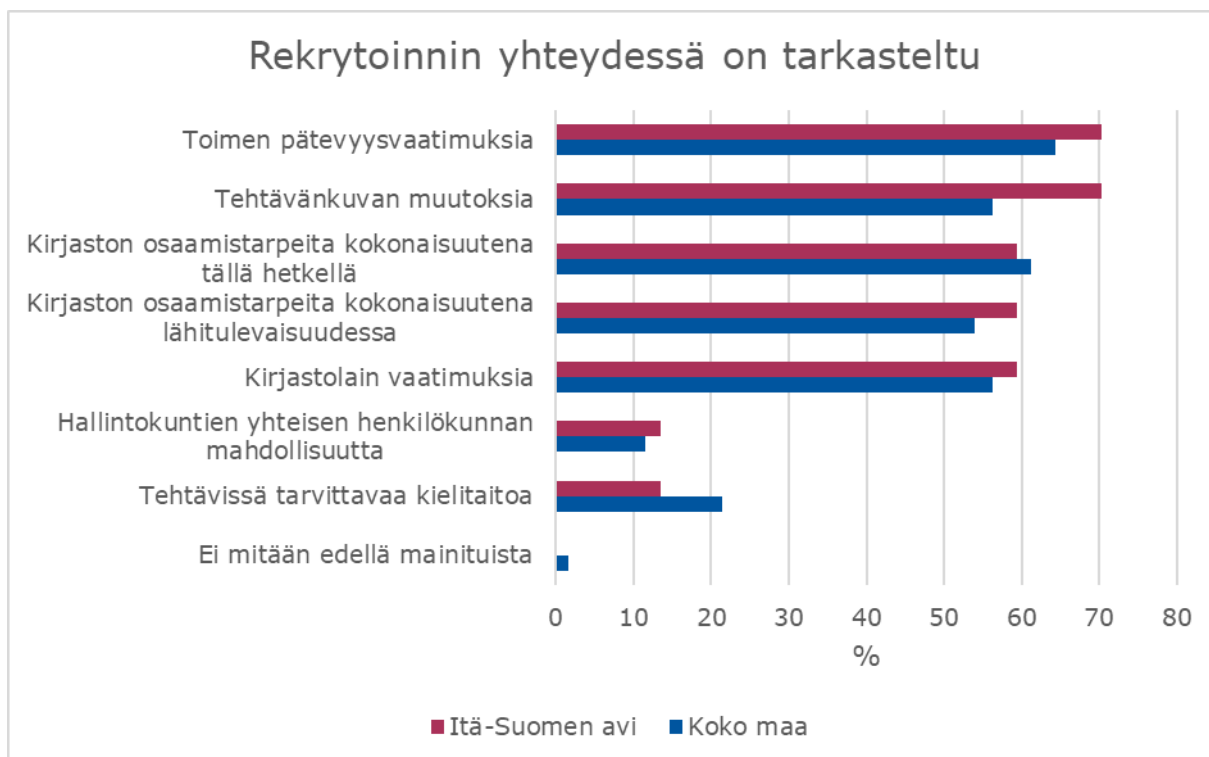
Lähde: Yleisten kirjastojen tilastotietokanta.

## Miten kunta toimii, kun kirjastossa vapautuu työpaikka?

Suurimpaan osaan (85 %) Itä-Suomen kirjastoja on rekrytoitu uutta henkilökuntaa edellisen kolmen vuoden aikana. Anonyymia rekrytointia on kokeiltu vain kahdessa kirjastossa.

Rekrytointi on kirjaston pitkäkestoisin osaamisen kehittämisen teko, mistä syystä siihen tulisi valmistautua huolellisesti pohtimalla kirjaston osaamistarpeita ja mahdollisia osaamispuutteita sekä toimenkuvia suhteessa kirjastolaissa asetettuihin tehtäviin. Kyselyssä selvitettiin, mitä seikkoja kirjastot ottavat huomioon valmistautuessaan rekrytointiin. Yleisimmin kirjastot olivat tarkastelleet kirjastolain vaatimuksia (79 %) tai toimen pätevyysvaatimuksia (76 %). Noin kaksi kolmasosaa (62–69 %) oli tarkastellut tehtäväkuvan muutoksia ja/tai kirjaston osaamistarpeita tällä hetkellä tai lähitulevaisuudessa. Kuviossa 5.8.2.1 on kuvattu tapoja, joilla kirjastot ovat valmistautuneet rekrytointeihin.

### Kuvio 5.8.2.1 Mitä seikkoja kirjastot huomioivat rekrytoinneissa?



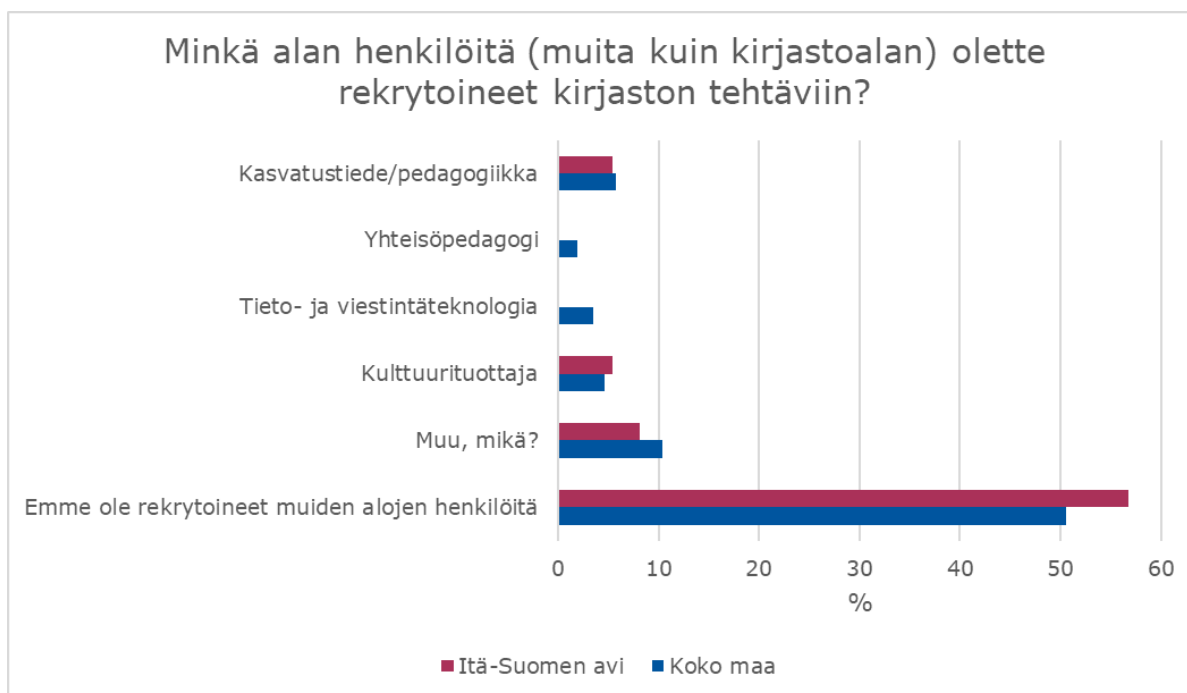
Lähde: AVI-kysely 2021.

Kyselyvastauksissa nousi esiin myös oppisopimuksen hyödyntäminen osana kirjastojen rekrytointeja. Eräässä vastauksessa todettiin: "--meille on palkattu kolme henkilöä oppisopimusopiskelun kautta. Esimiehen näkökulmasta se on ollut paras keino saada työpaikalle "hyvä työntekijä"." Oppisopimuskoulutuksen suosiminen voi kertoa rekrytoinnin ongelmista alueella. Oppisopimusväylää hyödynnettäessä tulee kuitenkin varmistua myös siitä, että uuden työntekijän osaaminen vastaa uudistuvia osaamistarpeita.

Kuntien keskeiseksi tavaksi kontrolloida rekrytointeja ja sitä kautta henkilöstökuluja on noussut täyttöluvat. Täyttölupakäytännöt vaihtelevat kunnittain. Täyttöluvalla tarkoitetaan sitä, että auki tulevaa tehtävää ei saa täyttää automaattisesti, vaan siihen tarvitaan erillisiä selvityksiä ja lupa esimerkiksi henkilöstöosastolta. Itä-Suomessa vain kahdessa kunnassa ei tarvita täyttölupaa rekrytointiin missään tapauksessa. 14 kunnassa tarvitaan täyttölupa kaikkiin rekrytointeihin – myös sijaisuuksiin ja hanke-työntekijöiden palkkaamiseen. Kuudessa kunnassa täyttölupamenettely on johtanut siihen, ettei avoimeksi tulevaa paikkaa ole täytetty.

Kirjastojen pätevyysvaatimuksia keventämällä pyrittiin siihen, että kirjastoihin voitaisiin palkata monipuolista osaamista myös perinteisen kirjasto-osaamisen ulkopuolelta vahvistamaan kirjastojen kyvykkyyttä muuttuvassa toimintaympäristössä. Itä-Suomen kirjastoissa mahdollisuutta on hyödynnetty maltillisesti. Kuvio 5.8.2.2 esittää maakunnittain eri alojen ammattilaisten palkkaamisen kirjastoihin. 55 % kirjastoista ilmoitti, etteivät ne ole rekrytoineet muiden alojen henkilöitä. Erityisesti kirjastoissa on panostettu opetus- ja ohjausosaamisen vahvistamiseen. Itä-Suomen kirjastoihin on palkattu kolme kasvatustieteellisen tai pedagogisen taustan omaavaa henkilöä ja kaksi yhteisöpedagogia. Myös tapahtumatuotantoon liittyvää osaamista on haluttu vahvistaa, mikä näkyy kulttuurituottajien palkkaamisena. Kirjastoissa on käyty paljon keskustelua digitukeen liittyvästä työstä ja siihen liittyvistä osaamishaasteista. Tämä ei kuitenkaan näy kirjastojen tekemissä rekrytoinneissa. Itä-Suomen kirjastoihin ei ole rekrytoitu tieto- ja viestintäteknologian osaajia.

### Kuvio 5.8.2.2 Muiden kuin kirjastolan henkilöiden rekrytoinnit kirjaston tehtäviin



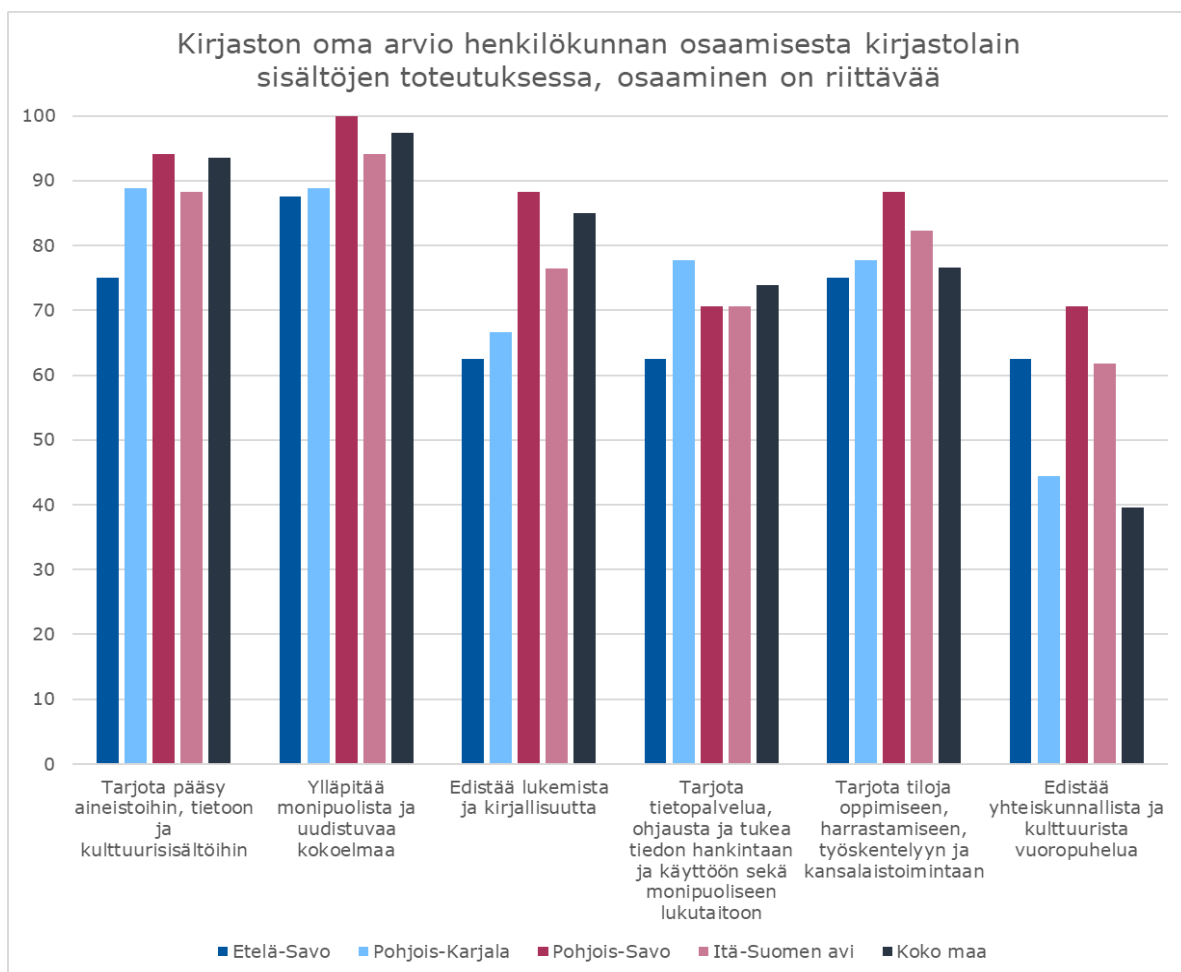
Lähde: Avi-kysely 2021.

## Onko kirjaston henkilöstöllä riittävä koulutus ja ammattitaito?

Itä-Suomen kirjastot kokevat, että niillä on riittävä osaaminen erityisesti aineistojen tuntemuksesta ja kokoelmatyöstä. Heikoimmaksi osaaminen on arvioitu yhteiskunnallisen ja kulttuurisen vuoropuhelun edistämiseen. Arvioidussa osaamisen tasossa näkyy samantyyppisiä eroja kuin henkilöstön riittävyyden osalta.

Kuviossa 5.9.2.1 on esitetty kirjastojen arvio osaamisesta maakunnittain. Etelä-Savossa osaaminen arvioidaan muita maakuntia heikommaksi useimmissa tehtäväkokonaisuuksissa. Ainoastaan yhteiskunnallisen ja kulttuurisen vuoropuhelun edistämiseen liittyvä osaaminen oli Etelä-Savossa arvioitu Pohjois-Karjalaa ja Pohjois-Savoa paremmaksi. Yksi mahdollinen selitys tälle on se, että Etelä-Savossa koettu niukka henkilöstöresurssi tarkoittaa myös sitä, ettei kaikkiin erikoistumista vaativiin tehtäviin ole osajaa vähäisen henkilöstömäärän vuoksi, eikä henkilöstön ole mahdollista opetella uusia taitoja, koska käytettävissä oleva työaika ei sitä mahdollista.

### Kuvio 5.9.2.1 Kirjaston oma arvio henkilökunnan osaamisesta kirjastolain sisältöjen toteutuksessa



Lähde: AVI-kysely 2021.

On mielenkiintoista havaita, että kirjastot kokevat osaamisen olevan puutteellista lukemisen ja kirjallisuuden edistämässä ja tietopalvelun ja ohjauksen tarjoamisessa sekä tiedon hankinnan ja käytön sekä monipuolisen lukutaidon tukemisessa, koska tehtävät ovat kuuluneet perinteisesti kirjastojen keskeisiin tehtäviin. Tämän taustalla voi olla useita mahdollisia syitä: kirjastoissa asetetaan osaamisvaade näiden keskeisten osa-alueiden osalta korkeammaksi kuin muiden osa-alueiden, eläköitymisten myötä kirjastot ovat menettäneet työkokemuksen kautta kertynyttä ydinalueiden osaamista tai kirjastot kokevat, ettei kirjastoalan koulutus vastaa arkityössä vaadittavia taitoja.

Itä-Suomen kirjastoista viisi (15 %) ilmoitti, että kunnassa on rekrytoitu toimialojen yhteistä henkilöstöä. Useimmissa tapauksissa kyseessä oli koulun ja kirjaston tai kulttuuripalveluiden ja kirjaston yhteisestä työntekijästä. Yhteiset työntekijät ovat mahdollisuus osaamisen kehittämiseen ja moniammatillisen työotteen levittämiseen. Toimenkuvan kuitenkin tulee olla sellainen, että se vastaa molempien/kaikkien osapuolten tarpeita.

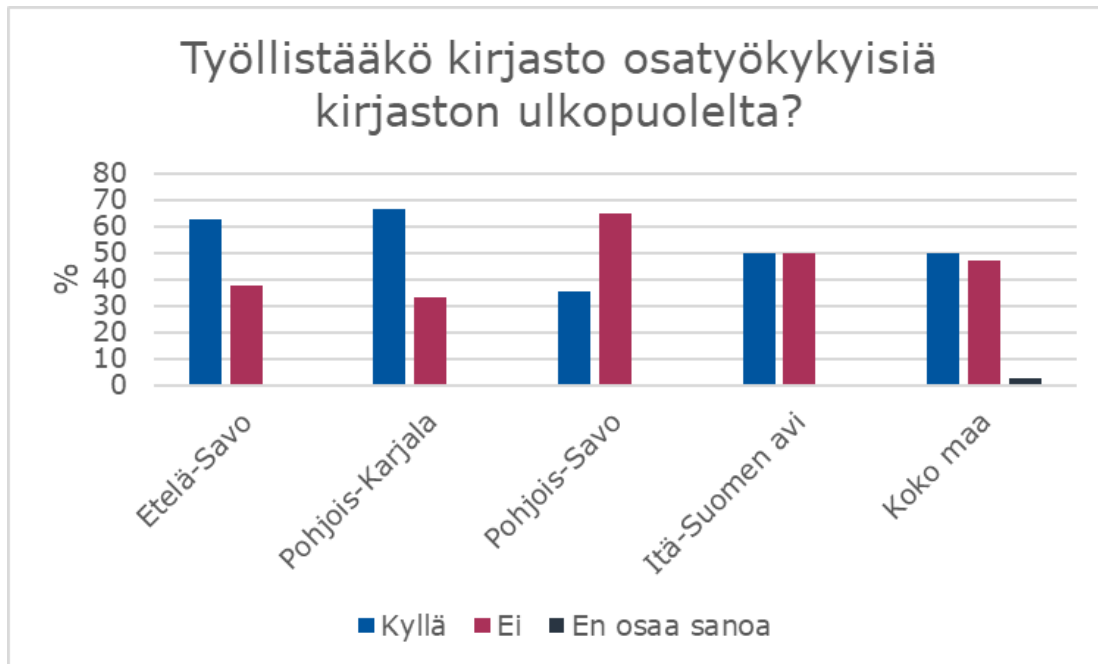
Henkilöstöyhteistyötä ja osaamisen hyödyntämistä laajemmin voi tehdä myös kirjastokimpan sisällä. Kimpoilla on vielä vähän yhteisiä työntekijöitä. Valtakunnallisesti 28 % kirjastoista ilmoitti, että kimpalla on yhteisiä työntekijä. Itä-Suomessa prosentti oli huomattavasti pienempi, mutta samalla oli huomattavissa, että kaikki kirjastot eivät tunnista esimerkiksi kimpan yhteisiä järjestelmän pääkäyttäjiä yhteisiksi työntekijöiksi, vaikka heidän työaikansa kohdistuu eri kirjastoille.

Itä-Suomessa on vahva perinne yhteiseen kehittämiseen. Itä-Suomen kirjastojen kehittämisverkosto on koordinoanut yhteistä hanketoimintaa jo yli 10 vuoden ajan. Tämä mahdollistaa erityisosaamisen hankkimisen hyödyntämään koko aluetta, tehokkaan resurssien hyödyntämisen sekä osaamisen jakamisen.

Kuntarajat ylittävä osaamisen hyödyntäminen on haastavaa hallinnollisten rakenteiden vuoksi. Kirjastoissa tarvittavan erikoisosaamisen hankkimista tulisi kyetä jatkossa tarkastelemaan laajemmissa kuin yhden kunnan kokonaisuuksissa. Kuntien tulisi löytää tapoja yhteisen henkilöresurssin hyödyntämiseen.

Puolet itäsuomalaisista kirjastoista työllistää osatyökykyisiä henkilöitä. Puolet osatyökykyisistä tulee kunnan sisäisenä siirtona, puolet palkataan kunnan ulkopuolelta. Osatyökykyisten työllistämässä on maakunnittaisia eroja, kuten kuviosta 5.9.2.2 voidaan havaita. Pohjois-Karjalassa työllistetään osatyökykyisiä noin kahteen kolmasosaan kirjastoista, Etelä-Savossakin lähes kahteen kolmasosaan, mutta Pohjois-Savossa vain joka kolmanteen. Osatyökykyiset ovat hyvä lisä kirjaston henkilökuntaan, mutta jos heillä ei ole kirjastossa tarvittavaa tietotaitoa, niin he eivät korvaa alan ammattilaisia. Lisäksi tulee muistaa työn resurssoinnin näkökulmasta, että osatyökykyisen työpanos ei vastaa täyttä henkilötyövuotta.



**Kuvio 5.9.2.2 Osatyökykyisten työllistäminen kirjastoihin**

Lähde: AVI-kysely 2021

Kirjastojen henkilökunnan moninaisuutta hahmoteltiin AVI-kyselyssä henkilökunnan kielitaidon kartoituksella ja sillä, kuinka hyvin henkilökunta vastaa kirjaston toimintaympäristön moninaisuutta.

Vieraskielisten osuus Suomen väestöstä on nyt kahdeksan prosenttia. Itä-Suomen maakunnissa vieraskielisiä on valtakunnallista keskiarvoa vähemmän. Etelä- ja Pohjois-Savossa vieraskielisten osuus on noin 3,5 % ja Pohjois-Karjalassa noin 4,5 %. (Tilastokeskus 2021.)

15 % kaikista AVI-kyselyyn vastanneista kirjastoista ilmoitti, että ne palvelevat asiakkaitaan kotimaisten kielten ja englannin lisäksi tarvittaessa myös jollain muulla kielellä. Itä-Suomen vastaukset tältä osin olivat linjassa valtakunnallisen tuloksen kanssa: 18 % kirjastoista ilmoitti palvelevansa asiakkaita myös jollain muulla vieraalla kielellä kuin englannilla.

Itäsuomalaisten kirjastojen vastaukset koskien kirjaston moninaisuutta on täysin linjassa valtakunnallisten tulosten kanssa. Joka kolmannessa vastanneessa kirjastossa henkilökunta vastaa täysin tai edes osittain oman alueen moninaisuutta.

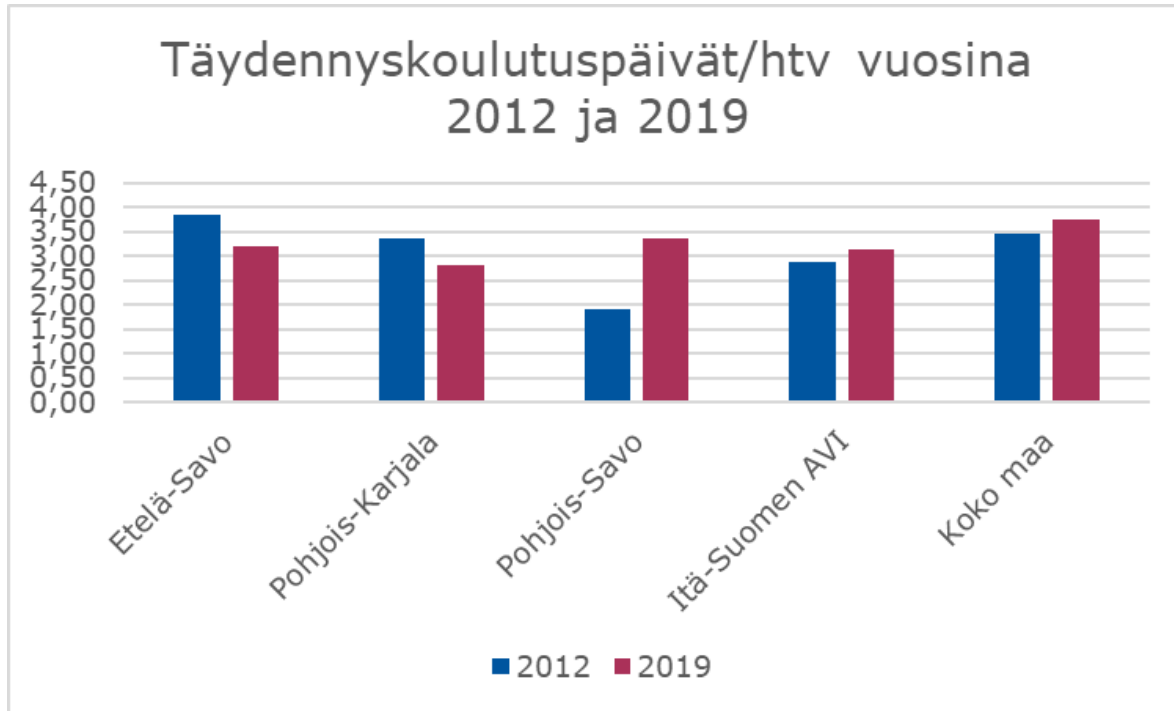
## Miten henkilöstö ylläpitää ammattitaitoaan?

Lyhytkestoinen täydennyskoulutus tukee työssä kehittymistä ja luo mahdollisuuksia uuden oppimiseen niin yksilölle kuin organisaatiolle. Itä-Suomessa täydennyskoulutuksiin osallistutaan valtakunnallista keskiarvoa vähemmän.

Itä-Suomessa täydennyskoulutuspäivien määrä suhteessa henkilötyövuosiin on kokonaisuutena kasvanut, mutta se johtuu siitä, että Pohjois-Savossa määrä on kasvanut

huomattavasti. Etelä-Savossa ja Pohjois-Karjalassa määrä on vähentynyt. Ero valtakunnalliseen keskiarvoon on kasvanut verrattuna edelliseen arviointiin. Muutos maakunnittain on esitetty kuviossa 5.10.2.1.

**Kuvio 5.10.2.1. Kirjastojen täydenniskoulutuspäivät suhteessa henkilötöyövuosiin Itä-Suomessa vuosina 2012 ja 2019**

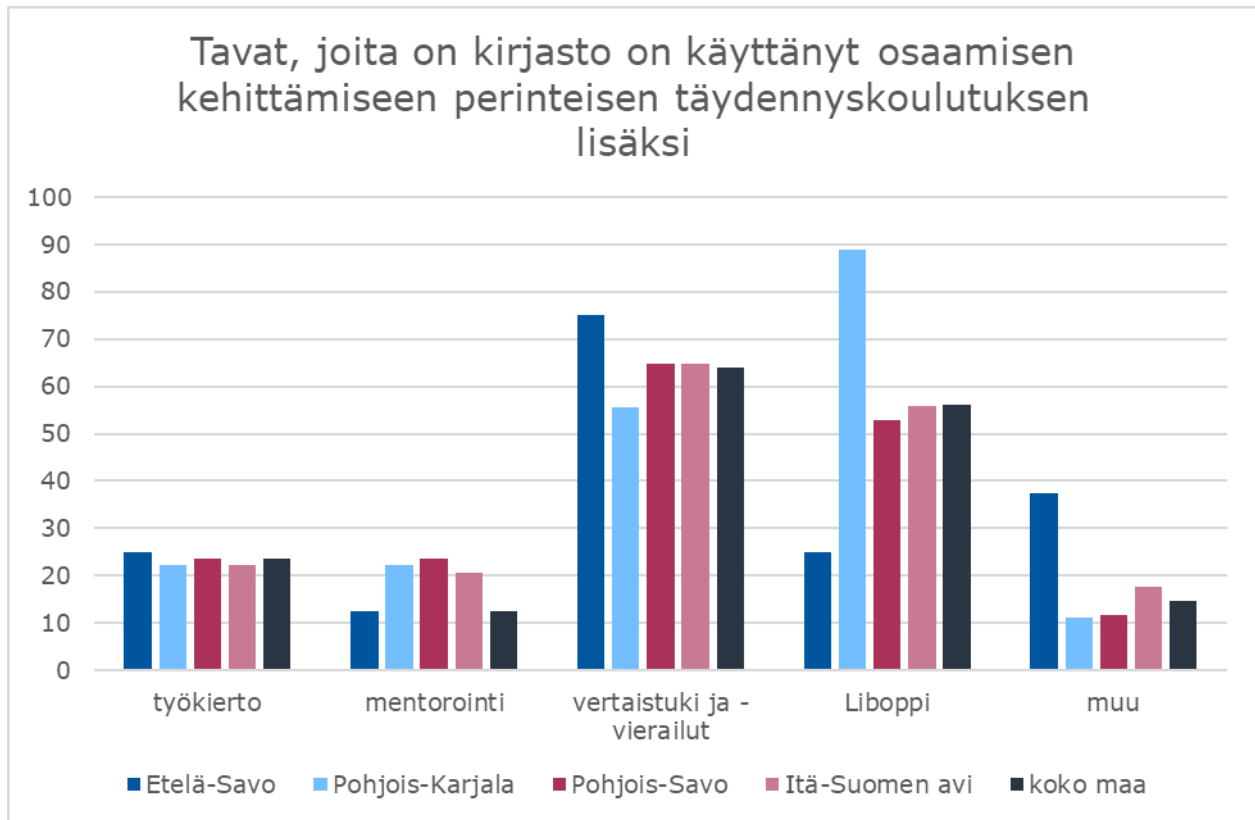


Lähde: Yleisten kirjastojen tilastotietokanta.

Sanallisissa vastauksissa kirjastot arvioivat osaamisen kehittämisen haasteiksi ajan puutteen (16 vastausta 27:stä) ja heikon motivaation (7/27). Heikko osallistuminen täydenniskoulutukseen haastaa kirjastojen kehittymismahdollisuudet. Uusien toimintamallien ja työtapojen tuominen kirjastojen arkeen on erittäin tärkeää jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Siksi oman osaamisen jatkuva kehittäminen on tärkein tapa kehittää myös kirjastoa organisaationa. Oli syy osallistumattomuudelle ajan tai motivaation puute, vaikutukset ovat kirjastolle ovat samat: kirjaston kehittämis- ja muutuskävykyys heikkenevät, ja kirjaston on vaikeampi vastata muuttuviin asiakasodotuksiin ja muista toimintaympäristöstä tuleviin haasteisiin.

Täydenniskoulutusten tavat ovat monimuotoistuneet. Yksi syy tähän kehitykseen ovat alueelliset kehittämiskirjastot, joissa osaamisen kehittämistä on lähestytty monitahoisesti huomioiden erilaiset tavat oppia sekä erilaiset oppimistarpeet. Itä-Suomessa ei ole suuria maakunnittaisia eroja osaamisen kehittämisen tavoissa. Etelä-Savo eroaa profiililtaan hieman Pohjois-Karjalasta ja Pohjois-Savosta. Etelä-Savon kirjastoissa on hyödynnetty vähemmän mentorointia ja Liboppi-alustaa ja toisaalta hyödynnetty enemmän vertaistukea ja -vierailuja sekä muita osaamisen kehittämisen tapoja. Kuviossa 5.10.2.2 kuvataan erilaisten osaamisen kehittämisen tapojen hyödyntämistä Itä-Suomen kirjastoissa.

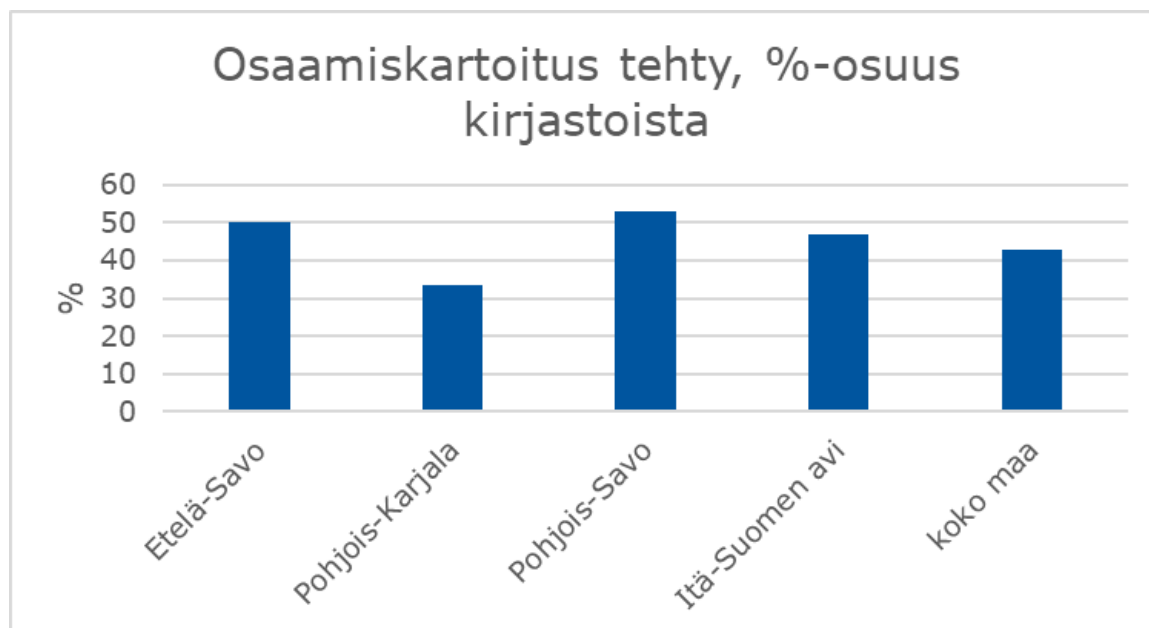
### Kuvio 5.10.2.2 Tavat, joita kirjastot ovat käyttäneet osaamisen kehittämiseen perinteisten täydennyskoulutusten lisäksi



Lähde: AVI-kysely 2021.

Muiksi tavoiksi kehittää osaamista kirjastot ovat maininneet muun muassa: oman kirjaston sisäinen osaamisen jakaminen, työryhmä- ja verkostotyöskentelyn sekä hankkeet. Useissa vastauksissa webinaarit nähtiin ei-perinteisenä osaamisen kehittämisenä, vaikka niiden sisältö on usein yhtenevä läsnäoloon perustuviin täydennyskoulutuksiin.

Osaamisen kehittämisen täysi hyöty saadaan, kun se on suunnitelmallista ja lähtee kirjaston tarpeista. Vuoden 2012 kyselyssä noin kolmasosa kirjastoista kertoi tehneensä osaamiskartoituksen tai osaamistarvearvion. Vuonna 2021 lähes puolet oli tehnyt kartoituksen, joten niiltä osin edellisessä samasta teemasta tehdyssä arvioinnissa toimenpiteeksi esitetty osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuus on parantunut huomattavasti. Kuten kuvioista 5.10.2.3 käy ilmi, Itä-Suomessa osaamiskartoitusten kattavuus on hieman koko maata parempi. Alueella on kuitenkin maakunnittaisia eroja. Pohjois-Karjalan kirjastoissa vain joka kolmannessa on tehty osaamiskartoitus, kun Pohjois-Savon kirjastoista yli puolet on sen tehnyt.

**Kuvio 5.10.2.3 Osaamiskartoituksen tehneiden kirjastojen osuus (%)**

Lähde: AVI-kysely 2021.

Koulutussuunnitelma on tehty yli puolessa Itä-Suomen kirjastoista. Osuus jää hie- man valtakunnallisesta keskiarvosta. Parannusta vuoteen 2012 on kuitenkin tapah- tunut, sillä silloin koulutussuunnitelma oli noin kolmasosassa kirjastoista. Taulukossa 5.10.2.1 on kuvattu maakunnittain niiden kirjastojen osuus, joissa koulutussuunnitel- ma on tehty. Taulukossa on lisäksi eroteltu, perustuuko koulutussuunnitelma osaamis- kartoitukseen vai ei.

**Taulukko 5.10.2.1 Koulutussuunnitelman laatiminen Itä-Suomen kirjastoissa**

| Koulutussuunnitel- ma tehty, % | kyllä, perustuu osaamistarve- kartoitukseen | kyllä, ei perustu osaamistarve- kartoitukseen | yhteensä |
|--------------------------------|---|---|----------|
| Etelä-Savo                     | 25,00                                       | 37,50   | 62,50    |
| Pohjois-Karjala                | 11,11                                       | 44,44   | 55,55    |
| Pohjois-Savo                   | 23,53                                       | 29,41   | 52,94    |
| Itä-Suomen avi                 | 20,59                                       | 35,29   | 55,88    |
| Koko maa                       | 23,46                                       | 36,15   | 59,61    |

Lähde: AVI-kysely 2021.

Vaikka täydennyskoulutuksen suunnitelmallisuus on parantunut, kannattaa kirjastojen kiinnittää siihen edelleen huomiota, koska pienenevien henkilöstöressurssien optimaali- nen hyödyntäminen edellyttää myös osaamisen hallintaa ja suunnittelua.

## Johtaako kunnan kirjastolaitosta henkilö, joka täyttää kirjastolain vaatimukset?

Laadukkaiden kirjastopalvelujen tuottamisen edellytyksenä on, että kirjastolaitosta johdetaan ja kehitetään määrätietoisesti riittävän johtamisresurssin turvin. Itä-Suomen tilanne tarkasteltaessa kirjastoa johtavien kelpoisuutta on muuta maata heikompi.

Aikaisemmissa arvioinneissa Itä-Suomen kirjastolaitoksissa on kelpoisia johtajia ollut yli 80 prosenttia, kun siirtymäsäädöksillä kelpoiset on otettu huomioon. Nyt tehdyn kyselyn mukaan vain 58,8 % kirjastolaitosta johtavista henkilöistä täyttää kirjastolaissa asetetut vaatimukset. Tulos on huolestuttava etenkin siinä valossa, että vuonna 2017 voimaan astuneessa laissa yleisistä kirjastoista pätevyysvaatimusta väljennettiin aikaisemmasta. Taulukossa 5.11.2.1 on kuvattu kelpoisten johtajien määrän kehittyminen 2005–2021. Taulukossa kelpoisiksi on huomioitu myös siirtymäsäädöksiä perusteella pätevät johtajat.

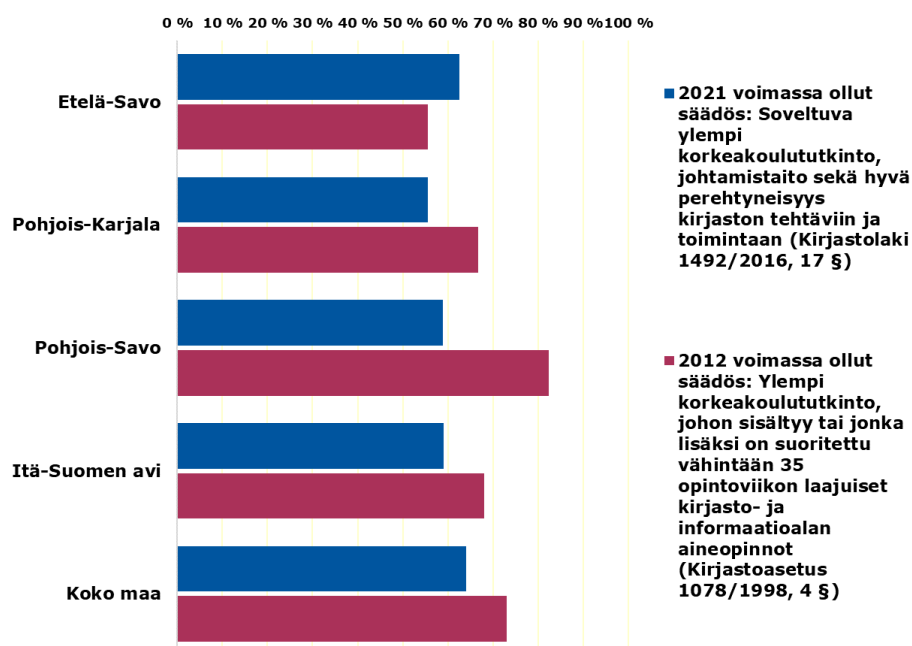
### Taulukko 5.11.2.1 Kelpoisten johtajien määrän kehittyminen Itä-Suomen kirjastoissa 2005–2021

| Johtajat Itä-Suomen avi | 2005 | 2012 | 2021 |
|-------------------------|------|------|------|
| Kelpoiset johtajat, %   | 83,0 | 85,7 | 58,8 |

Lähde: AVI-kyselyt vuosilta 2005, 2012 ja 2021.

### Kuvio 5.11.2.1 ajantasaisen lainsäädännön mukaisten kelpoisten johtajien määrän muutos maakunnittain vuosina 2012 ja 2021

Kirjastolainsäädännön mukainen kelpoisuus kirjastolaitosta johtavalla henkilöllä maakunnittain 2012 ja 2021



Lähde: AVI-kysely 2021.

Valtakunnallisesti tarkasteltuna Itä-Suomen tilanne on heikompi kuin maassa keskimäärin, vaikka Itä-Suomessa on paljon yhteistyösopimukseen perustuvia seutukirjastoja. Koko maassa asetetut kelpoisuusehdot täyttää 66,54 prosenttia kirjastotoimesta vastaavista henkilöistä. Kuviossa 5.11.2.1 nähdään ajantasaisen lainsäädännön mukaisten kelpoisten johtajien määrän muutos maakunnittain vuosina 2012 ja 2021. Kuviossa ei ole huomioitu siirtymäsäädösten mukaista pätevyyttä vuoden 2012 osalta.

Muutoksen taustalla on lain uudistamisen lisäksi eläköitymiskehitys. Vuoden 2013 peruspalvelujen arvioinnissa todettiin, että kirjastolaitosten johtajista viidennes ja korkeakoulutetuista kirjastoammattilaisista neljännes on jäämässä eläkkeelle Itä-Suomen kirjastoissa vuoteen 2018 mennessä. Vuosina 2020–2021 Itä-Suomen kirjastoihin rekrytoitiin 11 uutta kirjastosta vastaavaa viran- tai toimenhaltijaa. Näistä kaksi hoidettiin kunnan sisäisin työjärjestelyin. Pätevien johtajien puuttumiseen vaikuttaa myös se, ettei alueella ole kirjastoalan koulutusta, minkä kautta alalle hakeutuisi henkilöitä.

## Millaiset ovat kirjaston johtamiseen tarvittavat voimavarat?

Erilaiset yhdistelmävirat ovat lisääntyneet merkittävästi tällä vuosituhanella. Tämä vaikuttaa huomattavasti kirjastojen käytettävissä olevaan kehittämispääomaan.

Vuonna 2005 toteutetussa kyselyssä vain neljäsosa kirjastojen johtajista teki muiden hallintokuntien tehtäviä, vuonna 2012 osuus oli jo puolet ja vuonna 2021 kaksi kolmasosaa. Taulukossa 5.12.2.1 esitetään muutos, joka on tapahtunut yhdistelmäviros- sa vuosien 2005 ja 2021 välillä.

### Taulukko 5.12.2.1 Yhdistelmävirassa työskentelevien osuus Itä-Suomen kirjastonjohtajista

| Kirjaston johtajan tehtäväkuva                               | 2005 | 2012 | 2021 |
|--|------|------|------|
| Muiden hallintokuntien tehtäviä tekevien osuus johtajista, % | 25   | 50   | 66   |

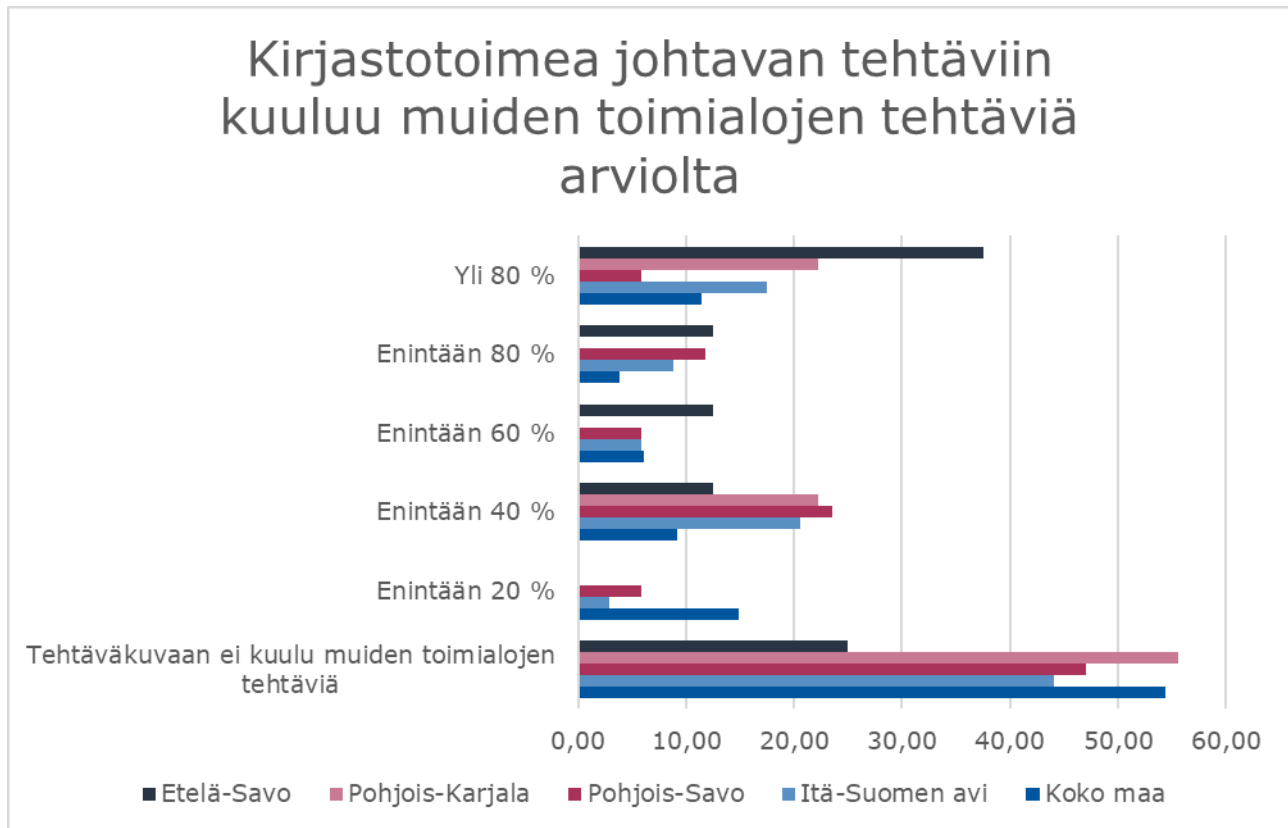
Lähde: AVI-kyselyt vuosilta 2005, 2012 ja 2021.

Lisäksi aika, jonka yhdistelmävirkojen hoitajat käyttävät kirjastoasioiden hoitamiseen, on vähentynyt. Vuonna 2012 he käyttivät keskimäärin 75 % työajastaan kirjastotehtävien hoitoon. Vuonna 2021 vain yksi kyselyyn vastannut yhdistelmävirkaa hoitava kirjastotoimesta vastaava ilmoitti käyttävänsä yli 80 % kirjastoasioiden hoitoon. Noin kolmasosa kirjastotoimesta vastaavista ilmoitti käyttävänsä alle 40 % työajasta kirjastotehtäviin.

Itä-Suomen tilanne on heikko yhdistelmävirkojen osalta suhteessa valtakunnalliseen tasoon. Valtakunnallisesti yhdistelmäviroissa on noin 45 % kirjastoista vastaavista henkilöistä. Valtakunnallisesti 21,5 % yhdistelmäviroissa olevista käyttää alle 40 % työajasta kirjastotehtäviin. Erityisen suureksi ero muodostuu ryhmässä, jossa kirjas-

toasioiden hoitamiseen käytetään alle 20 % työajasta. Itä-Suomessa tällaisia kirjastoista vastaavia viranhaltijoita on 17,65 %, kun valtakunnallinen luku on 11,54 %. Kuviossa 5.12.2.1 on esitetty kirjastotoimea johtavan henkilön työajan käyttö maakunnittain.

**Kuvio 5.12.2.1 Kirjastotointa johtavilla muiden toimialojen tehtäviä 2021**



Lähde: AVI-kysely 2021.

Kirjastojen asiantunteva johtaminen tulisi nähdä resurssien tehokkaana hyödyntämisinä. Kehittäminen maksaa itsensä takaisin, mutta se vaatii panostuksina aikaa ja osaamista. Lisäksi kirjastoa johtavan henkilön tulee olla mukana kaupungin kehittämisrakenteissa ja -verkostoissa.

## **Kuka vastaa kirjaston kehittämisestä ja päivittäisestä toiminnasta?**

Yhdistelmävirkojen suuri määrä on johtanut kirjastoissa myös siihen tilanteeseen, että kirjastotoimesta vastaavalla henkilöllä ei ole aikaa tai osaamista johtaa kirjaston kehittämistä. Vuonna 2013 toteutetussa kyselyssä lähtökohtana oli, että suurin asiantuntemus kirjaston asioista on kirjastossa, eikä silloin katsottu aiheelliseksi kysyä, missä kirjastoa koskevat päätökset tehdään.

Vuonna 2021 tätä kysyttiin, koska näytti sille, että erilaiset virkajärjestelyt kunnissa olivat yleistyneet. Kyselyvastausten perusteella noin kolmessa neljästä itäsuomalaisesta kirjastosta päätäntävaltaa käyttää päätoiminen tai osa-aikainen kirjaston viran-

haltija. Tämä tarkoittaa, että joka neljännessä kirjastossa asioista päättää kirjaston ulkopuolinen viranhaltija. Tämä voi olla signaali siitä, että vastuu kirjaston toiminnasta on siirtymässä kirjaston ulkopuolelle. Vaarana päätöksenteon etäännyttämisessä on se, ettei päätöksissä huomioida kirjaston asiakkaiden tarpeita tai tunneta riittävästi kirjaston tehtäviä ja resursseja.

Kyselyssä haluttiin vielä tarkastella erikseen kirjaston kehittämisen päätösvaltaa ja päivittäisen toiminnan johtamisesta.

Valtakunnallisesti kirjastojen kehittämisestä vastaa yli 80 prosentissa kirjastoista päätoiminen kirjaston viranhaltija. Itä-Suomen maakunnissa vaihtelu tämän osalta on suurta, kuten taulukko 5.13.2.1 osoittaa. Etelä-Savossa vain puolessa kirjastoista kehittämisestä vastaa päätoiminen kirjaston viranhaltija. Pohjois-Karjalassa liki 90 % kirjastoista kehittämisvastuu on kirjaston päätoimisella viranhaltijalla. Pohjois-Savossa näin on kolmessa neljästä kirjastosta.

### Taulukko 5.13.2.1 Vastuu kirjastojen kehittämisestä Itä-Suomessa

| Kuka vastaa kirjaston kehittämisestä?                            | Etelä-Savo | Pohjois-Karjala | Pohjois-Savo | Itä-Suomen avi | Koko maa |
|--|------------|-----------------|--------------|----------------|----------|
| Päätoiminen kirjaston viranhaltija, %                            | 50,00      | 88,89           | 76,47        | 73,53          | 80,84    |
| Päätoiminen, muu kuin kirjaston viranhaltija, %                  | 12,50      | 0,00            | 0,00         | 2,94           | 4,60     |
| Osa-aikainen kirjaston viranhaltija, %                           | 12,50      | 0,00            | 11,76        | 8,82           | 3,07     |
| Osa-aikainen, muu kuin kirjaston viranhaltija, %                 | 0,00       | 0,00            | 0,00         | 0,00           | 0,38     |
| Viranhaltija, jonka työpanos ostetaan toiselta kunnalta, %       | 0,00       | 0,00            | 0,00         | 0,00           | 3,07     |
| Muu kunnan viranhaltija, jolla ei ole kirjastoalan koulutusta, % | 0,00       | 0,00            | 0,00         | 0,00           | 0,77     |
| Muu, kuka?, %  | 25,00      | 11,11           | 11,76        | 14,71          | 7,28     |

Lähde: AVI-kysely 2021.

Päivittäisen toiminnan osalta vastuu jakautuu samoin kuin kehittämisvastuu. Isommisissa kirjastoissa päivittäisjohtamisen vastuuta on jaettu useammille henkilöille.

Kirjastossa työskentelevä henkilö valmistelee budjettiesityksen lautakunnalle noin 80 %:ssa kirjastoista. Samoin budjetin toimeenpanosta vastaa noin 80 prosentissa kirjastossa työskentelevät. Budjetin seurannan tekee 90 %:ssa kirjastoista kirjaston henkilökunta.



## Arviointiryhmä

Kirjastotoimen ylitarkastaja Virpi Launonen, puhelin +358 295 016 845, [virpi.launonen@avi.fi](mailto:virpi.launonen@avi.fi)

Suunnittelija Miikka Metsola, puhelin +358 295 016 046, [miikka.metsola@avi.fi](mailto:miikka.metsola@avi.fi)

## Tietolähteet

Laki yleisistä kirjastoista 1492/2016 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161492>

Hallituksen esitys laista yleisistä kirjastoista HE 238/2016 [https://www.edus-kunta.fi/FI/vaski/KasittelytiedotValtiopaivaasia/Sivut/HE\\_238+2016.aspx](https://www.edus-kunta.fi/FI/vaski/KasittelytiedotValtiopaivaasia/Sivut/HE_238+2016.aspx)

Kysely yleisille kirjastoille, marraskuu 2021, vastausprosentti 95

Kysely yleisille kirjastoille, marraskuu 2012, vastausprosentti 100

### Tietojärjestelmät:

- Suomen yleisten kirjastojen tilastot
- <https://tilastot.kirjastot.fi/>
- Tilastokeskus, väestörakenne
- Tutki hallintoa -sivusto <https://www.tutkihallintoa.fi/kunnat/>

### Muut:

- KEVA, tilastot ja ennusteet  
<https://www.keva.fi/tama-on-keva/tilastot-ja-ennusteet/>
- KEVA, Kuntien työvoimaennuste 2030 <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/kuntien-tyovoimaennuste-2030-hoitajissa-sosiaalityontekijoissa-ja-lastentarhanopettajissa-suurin-osaajapula-nyt-ja-tulevaisuudessa/>
- Kirjastotoimen henkilöstöresurssien määrän ja laadun kehitys, Aluehallintovirastojen keskeiset arviot peruspalvelujen tilasta 2013
- Työn murros 2021 tulokset, Kunta- ja hyvinvointialueuhyöntantajat KT 2021.
- Yleisten kirjastojen laatusuositus, Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:20.

## Kuvat ja taulukot

### Kuviot

- Kuvio 5.4.2.1 Väestö ikäluokittain 2012 ja 2019 Itä-Suomen maakunnissa
- Kuvio 5.4.2.2 Väestö pääasiallisen toiminnan mukaan Itä-Suomen maakunnissa
- Kuvio 5.4.2.3 Väestön koulutusaste Itä-Suomen maakunnissa
- Kuvio 5.4.2.4 Aukiolotuntien muutos maakunnittain 2012 ja 2019

- Kuvio 5.4.2.5 Tapahtumien, käyttäjäkoulutusten ja näyttelyjen muutos maakunnittain 2012 ja 2019
- Kuvio 5.6.2.1 Kirjaston oma arvio henkilökunnan riittävydestä kirjastolain sisältöjen toteuttamiseksi
- Kuvio 5.6.2.2 Kirjaston henkilökunnan ikärakenne Itä-Suomen maakunnissa
- Kuvio 5.7.2.1 Kirjaston henkilömäärän kehitys henkilötyövuosina Itä-Suomen maakunnissa 2012 ja 2019
- Kuvio 5.7.2.2. Korkeakoulutettujen kirjastoammattilaisten määrän kehitys 2012–2019 Itä-Suomen maakunnissa
- Kuvio 5.7.2.3 Korkeakoulutettujen kirjastoammattilaisten osuus kirjaston palkkaamasta henkilökunnasta 2012 ja 2019
- Kuvio 5.8.2.1 Mitä seikkoja kirjastot huomioivat rekrytoinneissa?
- Kuvio 5.8.2.2 Muiden kuin kirjastolan henkilöiden rekrytoinnit kirjaston tehtäviin
- Kuvio 5.9.2.1 Kirjaston oma arvio henkilökunnan osaamisesta kirjastolain sisältöjen toteutuksessa
- Kuvio 5.9.2.2 Osatyökykyisten työllistäminen kirjastoihin
- Kuvio 5.10.2.1. Kirjastojen täydennyskoulutuspäivät suhteessa henkilötyövuosiin Itä-Suomessa vuosina 2012 ja 2019
- Kuvio 5.10.2.2 Tavat, joita kirjastot ovat käyttäneet osaamisen kehittämiseen perinteisten täydennyskoulutusten lisäksi
- Kuvio 5.10.2.3 Osaamiskartoituksen tehneiden kirjastojen osuus (%)
- Kuvio 5.11.2.1 ajantasaisen lainsäädännön mukaisten kelpoisten johtajien määrän muutos maakunnittain vuosina 2012 ja 2021
- Kuvio 5.12.2.1 Kirjastotointa johtavilla muiden toimialojen tehtäviä 2021

## Taulukot

- Taulukko 5.6.2.1 Kirjastoalan työntekijöiden eläköitymisennuste maakunnittain
- Taulukko 5.7.2.1 Kirjastojen henkilötyövuosien muutos vuosien 2012 ja 2019 välillä
- Taulukko 5.10.2.1 Koulutussuunnitelman laatiminen Itä-Suomen kirjastoissa
- Taulukko 5.11.2.1 Kelpoisten johtajien määrän kehittyminen Itä-Suomen kirjastoissa 2005–2021
- Taulukko 5.12.2.1 Yhdistelmävirassa työskentelevien osuus Itä-Suomen kirjastonjohtajista
- Taulukko 5.13.2.1 Vastuu kirjastojen kehittämisestä Itä-Suomessa

## Kartat

- Kartta 5.4.2.1 Seutukirjastot Itä-Suomen aluehallintoviraston alueella
- Kartta 5.4.2.2 Itä-Suomen aluehallintoviraston alueen väkiluku kunnittain vuonna 2021



**Yleisten kirjastojen henkilöstön  
riittävyys ja osaaminen sekä  
kirjastojen johtaminen**

**Lapin  
aluehallintovirasto**

## **Sisällys – Yleisten kirjastojen henkilöstön riittävyys ja osaaminen sekä kirjastojen johtaminen**

### Lapin aluehallintovirasto

|   |    |
|---|----|
| Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset .....   | 85 |
| Arviointiasetelma.....  | 85 |
| Johdanto .....  | 85 |
| Toimintaympäristö .....   | 85 |
| Tiivistelmä.....  | 86 |
| Onko kirjastoissa riittävästi henkilökuntaa? .....  | 88 |
| Millaisia muutoksia henkilöstöresursseissa on tapahtunut<br>vuodesta 2012 vuoteen 2019? ..... | 89 |
| Miten kunta toimii, kun kirjastossa vapautuu työpaikka? .....                                 | 89 |
| Onko kirjaston henkilöstöllä riittävä koulutus ja ammattitaito?.....                          | 90 |
| Miten henkilöstö ylläpitää ammattitaitoaan? .....   | 91 |
| Johtaako kunnan kirjastolaitosta henkilö, joka täyttää kirjastolain vaatimukset?.....         | 92 |
| Millaiset ovat kirjaston johtamiseen tarvittavat voimavarat? .....                            | 92 |
| Kuka vastaa kirjaston kehittämisestä ja päivittäisestä toiminnasta?.....                      | 93 |
| Arviointiryhmä .....  | 94 |
| Tietolähteet .....  | 94 |
| Kuvat ja taulukot.....  | 94 |

## Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset

### Johtopäätökset

Valtakunnallisessa raportissa sivulla 12

### Toimenpide-ehdotukset

Valtakunnallisessa raportissa sivulla 12

## Arviointiasetelma

Arviointiasetelma vain valtakunnallisessa osiossa, katso sivu 13

## Johdanto

Johdantoteksti vain valtakunnallisessa osiossa, katso sivu 14

## Lähitulevaisuuden näkymät

Sote-uudistus muuttaa kuntien tehtäviä ja hallinnollisia rakenteita. Hyvin toteutettuna kuntien uudet toimintamallit hyödyntävät toimialojen yhteistyötä ja varmistavat resurssia myös kehittämiseen. Huonosti toteutettuina hallinnolliset uudistukset keskittävät vain johtamista, eikä aitoa hyötyä arjen työn tasolle synny.

Pienten Lapin kuntien osalta huolena on, etteivät resurssit riitä kirjastopalvelujen kehittämiseen. Kirjastot tekevät paljon yhteistyötä arjen käytäntöjen tasolla, ja tämän yhteistyön toivoisi lisääntyvän myös kehittämistyössä.

Kirjastoista eläköityy paljon työvoimaa lähivuosina. Henkilöstömäärää ei ole enää varaa vähentää, joten paikat tulisi täyttää. Rekrytointien osaamistarpeissa tulisi huomioida ja ennakoida kirjastopalvelujen muutostarpeet.

Koronapandemian ja Ukrainan sodan myötä on huomattu kirjastojen merkitys henkissä kriisinkestävyydessä. Tämän roolin vahvistaminen tulee huomioida lähitulevaisuudessa kuntien valmiustyössä.

## Toimintaympäristö

Lapin maakunnan väkiluku oli vuoden 2021 lopussa 176 494 (Taulukko 5.4.3.1). Alle 5 000 asukkaan kuntia on 13/21. 5 000 – 10 000 asukkaan kuntia on viisi. Kaksi kuntaa on noin 20 000 asukkaan tuntumassa, ja Rovaniemi ylivoimaisesti väkirikkain yli 60 000 asukkaalla. Väestöennuste on maakunnassa viidessä kunnassa kasvava. Väestön ikääntyminen koskee kaikkia kuntia.

**Taulukko 5.4.3.1 Lapin kuntien väkiluku vuonna 2021**

| <b>Väestö 31.12.2021,<br/>Lapin maakunta</b> |                |
|--|----------------|
| Enontekiö                                    | 1 789          |
| Inari  | 7 008          |
| Kemi   | 19 982         |
| Kemijärvi                                    | 7 105          |
| Keminmaa                                     | 7 904          |
| Kittilä                                      | 6 523          |
| Kolari                                       | 3 989          |
| Muonio                                       | 2 321          |
| Pelkosenniemi                                | 924            |
| Pello  | 3 296          |
| Posio  | 3 066          |
| Ranua  | 3 670          |
| Rovaniemi                                    | 64 180         |
| Salla  | 3 416          |
| Savukoski                                    | 1 009          |
| Simo   | 2 904          |
| Sodankylä                                    | 8 187          |
| Tervola                                      | 2 882          |
| Tornio                                       | 21 333         |
| Utsjoki                                      | 1 176          |
| Ylitornio                                    | 3 830          |
| <b>Yhteensä</b>                              | <b>176 494</b> |

Lapissa toimii kaksi seutukirjastoa. Sompion kirjastoon kuuluvat Pelkosenniemen, Savukosken ja Sodankylän kirjastot. Tornionlaakson kirjastoon kuuluvat Pellon ja Ylitornion kirjastot. Hallinnollisia kirjastoja on siis 18, ja kuntia 21. Kaikki Lapin yleiset kirjastot kuuluvat Lapin kirjasto -kimppaan, joka jakaa yhteisen aineisto- ja lainausjärjestelmän, sekä muita palveluja.

## Tiivistelmä

Henkilötyövuosien kokonaismäärä on vähentynyt Lapin kirjastoissa lähes 10 prosenttia vuosien 2012 ja 2019 välillä. Suhteellinen vähentyminen on suurempi kuin maassa keskimäärin. Kahdessa kolmasosassa Lapin kirjastoista on laskennallisesti riittävästi henkilökuntaa. Koska useissa kirjastoissa hoidetaan myös kirjaston ulkopuolisia tehtä-

viä, resurssit ovat kokonaisuutena arvioiden melko niukat. Joissakin kirjastoissa henkilöstömäärä alkaa olla kriittisen alhainen.

Lapin kirjastoissa on jätetty useammin vapautuvia tehtäviä täyttämättä täyttölupamennettelyn vuoksi kuin maassa keskimäärin. Lähes joka kolmas kunta ilmoitti täyttämättä jättämisestä.

Lapin kirjastoissa tarkastellaan rekrytoinnin yhteydessä hieman koko maata paremmin osaamistarpeita tulevaisuudessa, kirjastolain vaatimuksia ja kielitaitoa.

Korkeakoulutetun henkilöstön osuus on kasvanut Lapin kirjastoissa. Korkeakoulutettujen osuuden kasvu on enimmäkseen seurausta muun kuin korkeakoulutuksen saaneen henkilöstön vähenemisestä.

Lapin kirjastoissa on riittävästi osaamista perinteiseen kokoelmatyöhön. Selviä osaamisvajeita on lukemisen ja kirjallisuuden edistämässä, tilojen tarjonnassa ja monipuolisen lukutaidon edistämässä sekä erityisesti yhteiskunnallisen ja kulttuurisen vuoropuhelun edistämässä.

Yleisten kirjastojen tilastotietokannan mukaan osallistuminen täydennyskoulutuksiin on laskenut Lapissa. AVI-kyselyn mukaan vuonna 2021 Lapin kirjastojen henkilökunnasta keskimäärin 88 prosenttia osallistui täydennyskoulutuksiin.

Osaamiskartoitus on yleistynyt Lapissa, mutta kartoitusta ei hyödynnetä koulutus-suunnitelmassa kaikissa kirjastoissa.

Kelpoisten johtajien määrä on Lapissa vähentynyt 83 %:sta 59 %:iin vuosien 2013 ja 2021 välillä. Kehitys on hyvin valitettava, koska Lapin enimmäkseen pienissä kirjastoissa johtamisen tulisi olla kiinteä osa kirjaston palvelujen kokonaisvaltaista kehittämistä.

Lapin kuntien kirjastoissa päätäntävaltaa käyttää 76 %:ssa päätoiminen kirjaston viranhaltija. Kirjastotoimea johtavista henkilöstä Lapissa vajaa puolet toimii myös muiden kuin kirjastotoimen tehtävissä. Kunnan kirjastolaitosta johtavista henkilöstä 71 prosenttia osallistuu johtamistehtävien lisäksi säännöllisesti asiakaspalveluun.

Taloudellinen vastuu Lapin kirjastoissa on pääasiassa kirjastossa työskentelevällä viranhaltijalla. Erityinen poikkeus on budjettiesityksen valmistelu, jonka tekee reilussa kolmanneksessa kirjastoja muualla kuin kirjastossa työskentelevä viranhaltija. Kirjaston päivittäisestä johtamisesta vastaa lähes 90 %:ssa kirjastoja päätoiminen kirjaston viranhaltija.

Kirjastojen johtamisresursseja tulisi vahvistaa. Henkilöstömäärää ei ole varaa enää vähentää, jotta kirjastot voivat tuottaa lakisääteiset palvelut. Osaamisen kehittämisessä ja rekrytoinneissa tulisi vahvistaa tietopohjaista johtamista ja päätöksentekoa.

Aineistona käytettyyn yleisille kirjastoille syksyllä 2021 tehtyyn kyselyyn vastasivat muut Lapin kirjastot paitsi Utsjoki.

## Onko kirjastoissa riittävästi henkilökuntaa?

Laskennallisesti suurimmassa osassa Lapin kirjastoja on riittävästi henkilökuntaa. Käytännössä henkilöstö tekee osittain kirjastotoimen ulkopuolisia tehtäviä, eikä henkilöstöä ole riittävästi kirjaston lakisääteisiin tehtäviin.

Palvelutavoitteeseen 0,8 henkilötyövuotta (htv) tuhatta asukasta kohden ylsi Lapin kirjastoista kaksi kolmasosaa. Tosin monissa Lapin kirjastoissa tehdään myös muita, kirjastolain ulkopuolisia, kunnan tai viranomaisten tehtäviä, jolloin 0,8 htv/1000 asukasta ei ole riittävä.

Kuviossa 5.6.3.1 näkyy Lapin kirjastojen oma arvio henkilökunnan riittävydestä kirjastolaissa mainittujen tehtävien hoitamiseen. Parhaiten henkilöstön arvioidaan riittävän perinteisiin kokoelmatehtäviin. Vähiten henkilökuntaa riittää yhteiskunnallisen ja kulttuurisen vuoropuhelun edistämiseen. Lukemisen edistämiseen vain noin puolet kirjastoista arvioi henkilöstön määrän riittäväksi. Tähän tulisi kirjastoissa kiinnittää huomiota, ja työn painopistettä tulisi siirtää lukemisen edistämistyöhön. Myös monipuolisen lukutaidon ohjaus sekä yhteiskunnallisen ja kulttuurisen vuoropuhelun edistäminen ovat yhä tärkeämmiksi käyviä tehtäviä, joiden resurssointia tulisi parantaa. Nämä tarpeet nousivat esiin AVIen tekemässä Kirjasto demokratian edistäjänä -väestökyselyssä syksyllä 2021.

### Kuvio 5.6.3.1 Kirjastojen oma arvio henkilöstön määrän riittävydestä kirjastolaissa määriteltyjen tehtävien hoitamisessa 2021



AVI-alueittain tarkasteltuna Lapissa kirjastohenkilöstö on vanhempaa kuin muualla Suomessa. Kevan tilaston mukaan nykyisestä kirjastohenkilöstöstä Lapissa eläköityy 36 prosenttia vuosien 2021-2030 aikana. Tämä tuo mukanaan paineita, saadaanko toimet ja virat täytettyä, sekä millaisella osaamisella varustettua henkilökuntaa rekrytoidaan.



Sote-uudistuksen myötä vuonna 2023 kuntien tehtäväkenttä muuttuu, mikä saattaa heijastua rekrytointeihin koko kuntakentällä. Pienissä kunnissa todennäköisesti katsotaan rekrytointitarpeita koko sivistys-, kulttuuri- ja vapaa-aikatoimen näkökulmasta.

Kirjastoihin on kohdistunut jonkin verran paineita palkata muilta hallintokunnilta siirrettäviä työntekijöitä. Tämä ei välttämättä edistä kirjastolain edellyttämien tehtävien tasapuolista hoitamista, koska rekrytointeja ei tehdä osaamistarpeista käsin. Rekrytoinneissa tulisi laajasti miettiä, mitä osaamista kirjastossa tarvitaan.

Lapissa ei ole koskaan ollut kirjastoalan vakituista koulutusta, joten erityisesti kirjastovirkailijoita on koulutettu paljon oppisopimuksella. Tämä on joissakin tapauksissa johtanut hyvin kapeisiin toimenkuviin, joista on pidetty kiinni, vaikka kirjaston lakisääteiset tehtävät ovat muuttuneet. Suurin osa lähivuosina eläköityvistä on muita kuin korkeakoulutettuja henkilöitä.

## **Millaisia muutoksia henkilöstöresursseissa on tapahtunut vuodesta 2012 vuoteen 2019?**

Henkilötyövuosien kokonaismäärä on vähentynyt Lapin kirjastoissa suhteellisesti enemmän kuin koko maassa keskimäärin.

Henkilötyövuosien kokonaismäärä on vähentynyt Lapin kirjastoissa lähes 10 prosenttia vuosien 2012 ja 2019 välillä. Suhteellinen määrä on suurempi kuin koko maassa keskimäärin. Lähes kaikissa Lapin kirjastoissa henkilöstö on vähentynyt.

Asukasta kohden kirjastoissa oli henkilökuntaa keskimäärin 0,88 vuonna 2012. Vuonna 2019 vastaava luku oli 0,82. Vaihteluväli vuonna 2019 oli 0,61 - 2,30. Vuoden 2019 jälkeen kyseinen suhdeluku on edelleen laskenut, ja on kriittisen alhainen jo esimerkiksi Kemissä 0,54.

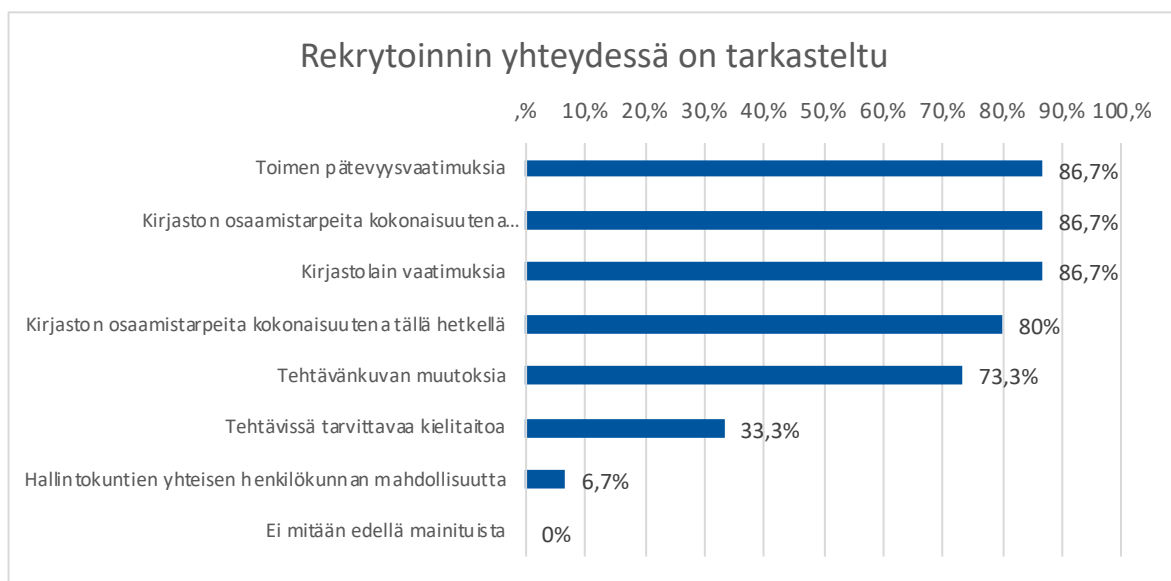
## **Miten kunta toimii, kun kirjastossa vapautuu työpaikka?**

Lapin kirjastoissa avautuvien tehtävien täyttöluvan saanti on hankalampaa kuin maassa keskimäärin. Rekrytoitaessa osaamistarpeita tarkastellaan kohtuullisen kattavasti.

Lapin kirjastoissa on jätetty useammin vapautuvia tehtäviä täyttämättä täyttölupamennettelyn vuoksi kuin maassa keskimäärin. Lähes joka kolmas kunta ilmoitti täyttämättä jättämisestä. Lähes viidennes ei osannut vastata, onko näin käynyt omassa kirjastossa.

Lapin kirjastoissa tarkastellaan rekrytoinnin yhteydessä hieman koko maata paremmin osaamistarpeita tulevaisuudessa, kirjastolain vaatimuksia ja kielitaitoa (kuviot 5.8.3.1).

### Kuvio 5.8.3.1 Rekrytoinnin yhteydessä tarkastateltuja osaamistarpeita Lapin kirjastoissa



## Onko kirjaston henkilöstöllä riittävä koulutus ja ammattitaito?

Lapin kirjastojen henkilöstön koulutustaso on hyvä. Sen sijaan osaaminen ei vastaa täysin kirjastolain (1492/2016) vaatimuksia.

Kuvion 5.9.1. mukaan korkeakoulutetun henkilöstön osuus on kasvanut Lapin kirjastoissa. Korkeakoulutettujen osuuden kasvu on enimmäkseen seurausta muun kuin korkeakoulutuksen saaneen henkilöstön vähenemisestä.

Kirjastoammatillisen henkilöstön osuus oli 83,9 prosenttia vuonna 2012, ja 89,5 prosenttia vuonna 2019. Henkilöstön määrä on kokonaisuudessaan vähentynyt.

### Kuvio 5.9.4.1 Kirjastojen oma arvio henkilöstön osaamisen riittävydestä kirjastolaissa mainittujen tehtävien hoitamisessa Lapissa 2021.



Lapin kirjastoissa on riittävästi osaamista perinteiseen kokoelmatyöhön (kuvio 5.9.4.1). Selviä osaamisvajeita on lukemisen ja kirjallisuuden edistämisessä, tilojen tarjonnassa ja monipuolisen lukutaidon edistämisessä sekä erityisesti yhteiskunnallisen ja kulttuurisen vuoropuhelun edistämisessä. Tämä on seurausta siitä, että lain muuttuessa osaamista ei ole päivitetty uuden lain tehtäviä vastaaviksi. Laki on ollut voimassa reilut viisi vuotta.

Lapin kirjastoista yli 60 prosenttia työllistää osatyökykyisiä kirjaston ulkopuolelta, joista 70 prosenttia on muita kuin kunnan sisäisiä työjärjestelyjä. Valtakunnallisesti osatyökykyisiä työllistää joka toinen kirjasto.

Kahdessa kirjastossa on rekrytoitu kunnan toimialojen yhteisiä työntekijöitä.

Lapin kirjastot muodostavat yhteisen kirjastokimpan. Kirjastonjohtajilta kysyttiin, onko kirjastokimpalla yhteisiä työntekijöitä. 29 % vastasi kyllä, 65 % ei, ja 6 % ei osannut vastata. Avoimissa vastauksissa yhteisiksi työntekijöiksi nimettiin mm. Lapin alueellista erikoistumistehtävää hoitavat henkilöt, joiden palkan maksaa opetus- ja kulttuuriministeriö. Alueellista kehittämistehtävää ei ole kuitenkaan asetettu tietojärjestelmän ympärille muodostuneen kimpan rakenteita varten, vaan alueen kirjastohenkilöstön osaamisen kehittämiseen.

Kirjastojen henkilökunnan moninaisuutta hahmoteltiin AVI-kyselyssä henkilökunnan kielitaidon kartoituksella ja sillä, kuinka hyvin henkilökunta vastaa kirjaston toimintaympäristön moninaisuutta. Neljännes Lapin vastaajista ei osannut vastata henkilökunnan moninaisuuteen, ja vajaa viidennes vastasi henkilöstön vastaavan toimintaympäristön moninaisuutta. Suomen kielen lisäksi asiakkaita palvellaan englanniksi (82 %), Ruotsiksi (65 %) ja muutamissa kirjastoissa saameksi.

## Miten henkilöstö ylläpitää ammattitaitoaan?

Täydennyskoulutukseen osallistuminen on vähentynyt. Osaamisen johtaminen on epäjohtonmukaista.

Yleisten kirjastojen tilastotietokannan mukaan osallistuminen täydennyskoulutukseen on laskenut Lapissa. Vuonna 2012 kirjastolainen osallistui vuodessa koulutukseen 6,01 työpäivää ja vuonna 2019 3,56 työpäivää. Trendi menee valtakunnalliseen verrattuna vastapäivään.

AVI-kyselyn mukaan vuonna 2021 Lapin kirjastojen henkilökunnasta keskimäärin 88 % osallistui täydennyskoulutukseen. Osallistumisesta täydennyskoulutukseen päättää useimmiten kirjastossa työskentelevä esihenkilö (65 %) ja toissijaisesti työntekijä itse (17 %).

Perinteisen täydennyskoulutuksen lisäksi suosituksi kouluttautumismuodoksi on muotoutunut kirjastojen yhteinen verkko-oppimisalusta Liboppi, jota 94 % kirjastoista ilmoittaa hyödyntäneensä. Vertaistukeen ja -vierailuihin on tarttunut 65 % kirjastoista, mentorointiin 29 % ja työnkiertoon 8 %.

Osaamiskartoitus on yleistynyt Lapissa, sillä vuonna 2013 se oli tehty vain vajaassa kolmanosassa kirjastoja, kun vuoden 2021 kyselyssä 94 % ilmoitti sen tehdyksi vii-

den vuoden sisällä. Samoin kolmannes laati koulutus suunnitelmia edellisen selvityksen aikaan vuonna 2013, mutta vuonna 2021 suunnitelman ilmoitti laatineensa 70 %. Näistä kuitenkin puolet ilmoitti, ettei koulutus suunnitelma perustu osaamistarvekartoitukseen. Osaamisen johtamisessa on siis varaa kehittää systemaattisuutta, jotta vaikuttavuus paranisi.

## **Johtaako kunnan kirjastolaitosta henkilö, joka täyttää kirjastolain vaatimukset?**

Kelpoisten johtajien määrä on laskenut Lapissa. Vuonna 2021 kirjastolain mukaan kelpoisia johtajia oli 59 % kirjastoista.

Vuonna 2013 Lapin kirjastojen johtajista 83 prosenttia oli silloisen kirjastoasetuksen mukaan kelpoisia tehtävään. Vuonna 2021 kirjastolain mukaan kelpoisia oli 59 %. Tämä joukko täyttää kaikki kirjastolain vaatimukset: soveltuva ylempi korkeakoulututkinto, johtamistaito sekä hyvä perehtyneisyys kirjaston tehtäviin ja toimintaan.

Johtamistaito puuttuu 12 %:lta, hyvä perehtyneisyys kirjastoalaan 11 %:lta ja johtamistaito ja kirjastoalan tuntemus 6 %:lta. Mitään kirjastolain johtamisedellytyksiä ei täytä 12 %.

Kehitys on hyvin valitettava, koska Lapin enimmäkseen pienissä kirjastoissa johtamisen tulisi olla kiinteä osa kirjaston palvelujen kokonaisvaltaista kehittämistä.

## **Millaiset ovat kirjaston johtamiseen tarvittavat voimavarat?**

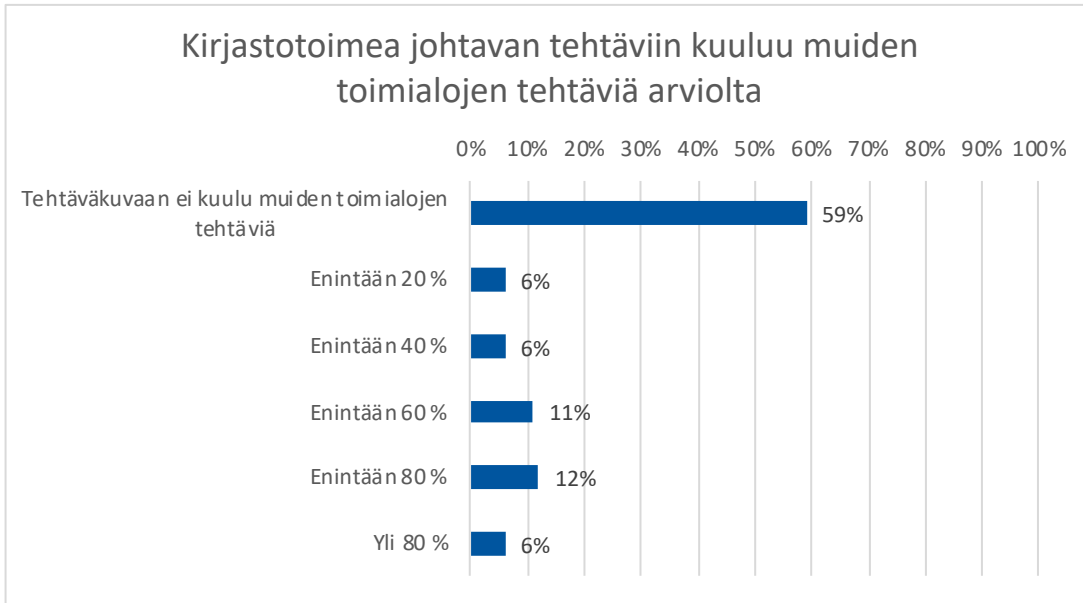
Kirjaston johtamiseen tarvittavat voimavarat ovat niukat.

Lapin kuntien kirjastoissa päätäntävaltaa käyttää 76 %:ssa päätoiminen kirjaston viranhaltija. Muut päätäntävaltaa käyttävät ovat

- päätoiminen muu kuin kirjaston viranhaltija (6 %),
- osa-aikainen kirjaston viranhaltija (6 %),
- muu kunnan viranhaltija, jolla ei ole kirjastoalan koulutusta (6 %) ja
- joku muu (6 %).

Kirjastotoimea johtavista henkilöstä Lapissa vajaa puolet toimii myös muiden kuin kirjastotoimen tehtävissä (kuvio 5.12.3.1). Jos kirjastotoimea johtavalla on muiden alojen tehtäviä, niitä on tyypillisimmin yli puolet tehtävistä. Ostopalvelujohtajia Lapin kirjastoissa ei tällä hetkellä ole.

### Kuvio 5.12.3.1 Kirjastotoimen johtavan tehtäviin kuuluvien muiden toimialojen tehtävien osuus Lapissa 2021.



Kunnan kirjastolaitosta johtavista henkilöstä 71 % osallistuu johtamistehtävien lisäksi säännöllisesti asiakaspalveluun. Eli osa johtajista tekee oman johtamisensa lisäksi muiden toimialojen tehtäviä ja osallistuu vielä kirjaston perustehtävien hoitoon. Tässä voi olla yksi syy, miksei Lapin kirjastoista haeta juurikaan valtionavustuksia kirjaston kehittämiseen: siihen ei yksinkertaisesti ole resursseja. Yksi johtamisen keskeisistä tehtävistä, kehittäminen, kärsii liiallisten tehtävien vuoksi.

## Kuka vastaa kirjaston kehittämisestä ja päivittäisestä toiminnasta?

Kirjaston päivittäisestä johtamisesta vastaa lähes 90 %:ssa kirjastoja päätoiminen kirjaston viranhaltija.

Taloudellinen vastuu Lapin kirjastoissa on pääasiassa kirjastossa työskentelevällä viranhaltijalla. Erityinen poikkeus on budjettiesityksen valmistelu, jonka tekee reilussa kolmanneksessa kirjastoja muualla kuin kirjastossa työskentelevä viranhaltija.

Kirjaston päivittäisestä johtamisesta vastaa lähes 90 %:ssa kirjastoja päätoiminen kirjaston viranhaltija. Kahdessa kirjastossa tilanne on toisin. Muualla kuin kirjastossa työskentelevä viranhaltija vastaa päivittäisestä johtamisesta yhdessä kirjastossa, ja kirjastossa työskentelevä toimenhaltija yhdessä. Kirjaston kehittämisen johtamisen osalta tilanne on lähes sama.

## Arviointiryhmä

Kirjastotoimen ylitarkastaja, YTM Satu Ihanamäki puh +358 295 017 395

## Tietolähteet

Valtakunnallisessa raportissa sivu 42

## Kuvat ja taulukot

Taulukko 5.4.3.1 Lapin kuntien väkiluku vuonna 2021

Kuvio 5.6.3.1 Kirjastojen oma arvio henkilöstön määrän riittävydestä kirjastolaissa määriteltyjen tehtävien hoitamisessa 2021

Kuvio 5.8.3.1 Rekrytoinnin yhteydessä tarkastateltuja osaamistarpeita Lapin kirjastoissa.

Kuvio 5.9.4.1 Kirjastojen oma arvio henkilöstön osaamisen riittävydestä kirjastolaissa mainittujen tehtävien hoitamisessa Lapissa 2021.

Kuvio 5.12.3.1 Kirjastotoimen johtavan tehtäviin kuuluvien muiden toimialojen tehtävien osuus Lapissa 2021.



## Yleisten kirjastojen henkilöstön riittävyys ja osaaminen sekä kirjastojen johtaminen

Lounais-Suomen  
aluehallintovirasto

**Sisällys – Yleisten kirjastojen henkilöstön riittävyys ja osaaminen sekä kirjastojen johtaminen**  
Lounais-Suomen aluehallintovirasto

|   |     |
|---|-----|
| Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset .....   | 97  |
| Arviointiasetelma.....  | 97  |
| Johdanto .....  | 97  |
| Toimintaympäristö .....   | 98  |
| Tiivistelmä.....  | 99  |
| Onko kirjastoissa riittävästi henkilökuntaa? .....  | 100 |
| Millaisia muutoksia henkilöstöresursseissa on tapahtunut<br>vuodesta 2012 vuoteen 2019? ..... | 100 |
| Miten kunta toimii, kun kirjastossa vapautuu työpaikka?.....                                  | 101 |
| Onko kirjaston henkilöstöllä riittävä koulutus ja ammattitaito?.....                          | 101 |
| Miten henkilöstö ylläpitää ammattitaitoaan? .....   | 102 |
| Johtaako kunnan kirjastolaitosta henkilö, joka täyttää kirjastolain vaatimukset?.....         | 103 |
| Kuka vastaa kirjaston kehittämisestä ja päivittäisestä toiminnasta?.....                      | 103 |
| Arviointiryhmä .....  | 104 |
| Tietolähteet .....  | 105 |
| Kuvat ja taulukot.....  | 106 |



## Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset

### Johtopäätökset

Kirjastolain kelpoisuusvaatimusten väljennysten myötä kirjastoissa on kelpoisia johtajia entistä vähemmän.

Kirjastojen johtaminen on hajautunut, jolloin vastuu kirjastojen todellisesta johtamisesta ja kehittämisestä on usein epäselvää. Tämä vaikeuttaa kirjastolain toteuttamista ja kirjaston voimavarojen tehokasta käyttöä.

Kirjastoilla on vaikeuksia hoitaa lakisääteiset tehtävänsä, jos ammattitaitoista henkilökuntaa ei palkata poistuvien tilalle tai avoimiin paikkoihin ei saada päteviä hakijoita.

Kirjastojen henkilöstön hyvä pohjakoulutus ja ammattitaito riittävät kirjaston perinteisiin tehtäviin, mutta uusia taitoja tarvitaan.

Osaamisen kehittäminen kirjastossa on järjestelmällisempää kuin aikaisemmin, mutta hankittu uusi osaaminen ei aina muuta vanhentuneita toimintatapoja.

### Toimenpide-ehdotukset

Kunta palkkaa kirjastoa johtamaan henkilön, jolla on kirjastolain mukainen kelpoisuus.

Jotta kirjastoon sijoitettavat voimavarat saadaan tehokkaaseen käyttöön, kunta määrittelee kirjaston johtajan vallan ja vastuun selkeästi sekä allokoii hänelle aikaa johtaa ja kehittää kirjaston toimintaa kirjastolain mukaisesti.

Kunta varautuu uhkaavaan työvoimapulaan siten, että se arvioi laaja-alaisesti, ennakkoiden ja synergiat huomioiden henkilöstön osaamisvalmiudet palvelutuotannossa. Rekrytoinnit perustuvat tähän arviointiin.

Kirjaston johto määrittelee ja suunnittelee yhteistyössä henkilöstön kanssa tarvittavan osaamisen.

Kunta mahdollistaa kirjastojen henkilökunnalle osaamisen kehittämisen. Kirjaston johto varmistaa sen, että henkilöstö voi hyödyntää uusia tietojaan ja taitojaan kirjaston toiminnan ja palvelujen kehittämisessä. Alueellista kehittämistehtävää hoitavat kirjastot ja Aluehallintovirastot huomioivat koulutuksissaan kirjastolaissa määritellyt kirjaston tehtävät.

## Arviointiasetelma

Arviointiasetelma vain valtakunnallisessa osiossa,  
katso sivu 13

## Johdanto

Johdantoteksti vain valtakunnallisessa osiossa,  
katso sivu 14

## Lähtulevaisuuden näkymät

Kun kunnista siirretään tehtäviä hyvinvointialueille, niin tarvitaan uutta ja tuoretta näkemystä siitä, miten jäljelle jääneet tehtävät suunnitellaan ja tehdään synergisesti ja muutoksia ennakoiden. Kirjastojen ammattimainen johtaminen ja kehittäminen verkostomaisesti osana kunnassa tehtävää hyvinvointityötä on entistäkin tärkeämpää.

On todennäköistä, että ennakoivissa kunnissa kirjastot tekevät entistä enemmän yhteistyötä sopimus pohjaisesti sekä toimiala- että kuntarajat ylittäen. Tämä edellyttää, että toimijat sopivat myös kustannusten ja voimavarojen jaosta.

Selvät sopimukset selkeyttävät työnjakoa myös kirjastokimpoissa. Kirjastoilla on mahdollisuus palkata yhteisiä työntekijöitä.

Kansallisen lukutaitostrategian 2030 toimenpide-ehdotuksissa nostetaan esiin ammatitaitoisesti tuotetut kirjastopalvelut ja niiden työ lukutaidon edistämishankkeissa. Kirjastoammattillinen kehitystyö edellyttää suunnitelmallisuutta ja sopimus pohjaisuutta. Kirjastoammattilaiset, varhaiskasvatuksen ja koulutuksen ammattilaiset sekä neuvolat ja perheet tekevät yhteistyötä. Kirjastotyöntekijät ovat asiantuntijoita lukutaitotyössä. Heidän on myös ymmärrettävä kohderyhmien tarpeet.

## Toimintaympäristö

Kirjastopalvelut ovat kaikenikäisten kuntalaisten peruspalveluja. Kirjastojen kokoelmat muodostuvat sekä painetuista että verkossa julkaistuista tai jaettavista aineistoista. Kirjastojen tavoitteena on edistää väestön yhdenvertaisia mahdollisuuksia sivistykseen ja kulttuuriin, edistää tiedon saatavuutta ja käyttöä, lukemiskulttuuria ja monipuolista lukutaitoa. Tavoitteena on myös parantaa mahdollisuuksia elinikäiseen oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen sekä edistää aktiivista kansalaisuutta, demokratiaa ja sananvapautta (okm.fi)

Kunnan tehtävänä on yleisen kirjaston toiminnan järjestäminen. Toiminta voidaan järjestää myös yhteistyössä muiden kuntien kanssa. Kunnallisten kirjastojen toiminta perustuu lakiin yleisistä kirjastoista.

Lounais-Suomen aluehallintoviraston toimialue koostuu Varsinais-Suomen ja Satakunnan maakunnista. Varsinais-Suomen 27 kunnan asukasluku yhteensä on 483 477 ja Satakunnan 16 kunnassa asukkaita on 214 281. Suuria muutoksia väkiluvussa ei ole viime vuosina ollut kummassakaan maakunnassa. Varsinais-Suomessa väkiluvultaan suurin on Turku, 194 391 asukasta ja asukasluvultaan pienin kunta on Kustavi, 962 asukasta. Satakunnassa suurin kaupunki on Pori, 84 482 asukasta ja väkimmäältään pienin kunta on Siikainen, 1385 asukasta.

Alle 5000 asukkaan kuntia Lounais-Suomessa on 16 eli 37 prosenttia kaikista alueen kunnista.

Pienten kuntien mahdollisuudet palkata muuta kuin kirjastoammattillista henkilökuntaa ovat rajalliset. Suurimmissa kaupungeissa, Turussa, Porissa ja Raumalla liikkumavaraa on enemmän. Kirjastoammattillisen työvoiman rekrytoinnissa ei ole ollut huomattavia

ongelmia, koska alan koulutusta alueella järjestetään sekä ammattikorke- että korkeakoulutasolla. Pienimpien kuntien henkilökunnan rekrytoinnissa ongelmat voivat liittyä muihin seikkoihin, esimerkiksi toimenkuvien laajuuteen.

Alueellisessa raportissa peruspalvelujen arvioinnista on otettu huomion vain arviointikohteet, joiden muutos on enemmän kuin viisi prosenttia suuntaan tai toiseen valtakunnallisista lukemista.

## Tiivistelmä

Kirjaston henkilökunnan määrä ja osaaminen sekä kirjaston johtamisen voimavarat vaikuttavat suoraan siihen, miten kunnan kirjasto pystyy hoitamaan lakisääteiset tehtävänsä.

Kaikissa kirjastoissa ei ole riittävästi henkilökuntaa. Tilastotietokannan mukaan palvelutavoitteeseen ylsi 36 prosenttia kirjastoista. Kirjastolaissa määriteltyihin tehtäviin ei ole riittävästi tekijöitä. Kirjastohenkilöstön määrä on vähentynyt sekä Satakunnassa että Varsinais-Suomessa eikä kummassakaan maakunnassa ylletä vuoden 2012 kansalliseen tavoitteeseen.

Omatoimikirjastot ovat henkilöstön kannalta kaksiteräinen miekka. Toisaalta omatoimisuus parantaa palveluja, kun henkilökunta voi keskittyä enemmän toiminnan ja palvelujen kehittämiseen. Toisaalta, jos omatoimisuus nähdään vain säästötoimenpiteenä, niin silloin henkilökuntaa vähennetään tarkastelematta kirjaston koko palvelukirjoa, kuntalaisten palvelutarvetta ja lain vaatimuksia.

Pienissä kunnissa kirjastoihin rekrytoidaan uusia työntekijöitä harvemmin kuin kirjastoissa keskimäärin. Rekrytoinnissa on mahdollisuus tarkastella uusin silmin kirjaston tehtäviä ja työnjakoa.

Kirjastojen henkilöstö on paremmin koulutettua kuin aikaisemmin, täydennyskoulutus on suunnitelmallisempaa ja etäkoulutukset ovat lisänneet osallistumista. Työnantajan asenne vaikuttaa kouluttautumiseen. Kirjastojen omien arvioiden mukaan henkilöstön ammattitaito riittää kirjaston perinteisiin tehtäviin, mutta uusia taitoja tarvitaan. Rekrytoinnit ovat mahdollisuus vahvistaa ja kehittää kirjaston toimintaa.

Kahdella kirjastolaitoksesta kolmesta on johtaja, jolla on kirjastolain mukainen kelpoisuus. Kelpoisia johtajia on etenkin pienissä kirjastoissa entistä vähemmän, vaikka kirjastolain kelpoisuusvaatimuksia on lievennetty huomattavasti. Kirjastossakin käytetään julkista valtaa, joten kirjastoa johtavan on oltava viranhaltija.

Kirjastojen johtamiseen ja kehittämiseen on entistä vähemmän voimavaroja. Sama henkilö voi johtaa kunnassa useita toimialoja. Työajan pirstaloituminen vaikeuttaa kokonaisvaltaista kehitystyötä kirjastossa. Motivoituneen johtajan tärkein voimavara on riittävä aika verkostoitumiseen, perehtymiseen ja kehittämiseen.

AVI-kyselyn vastauksissa on nähtävissä heikkoja signaaleja siitä, että vastuu kirjastotoiminnan ja sen kehittämisen johtamisesta siirtyy kirjaston ulkopuolelle ja vastuu kirjastonjohdosta hämärtyy. Tämä johtaa niin inhimillisten kuin taloudellisten voimavarojen hukkakäyttöön

## Onko kirjastoissa riittävästi henkilökuntaa?

Kun kyselyssä pyydettiin arvioimaan kirjaston henkilökunnan määrää kirjastolain sisältöjen toteutuksessa, monessa kohdissa arviointi oli valtakunnallisen kokonaisarvoin mukainen. Kaiken kaikkiaan kirjastot arvioivat, että henkilökuntaa on liian vähän toteuttamaan kattavasti kaikkia kirjastolain asettamia tehtäviä ja tavoitteita.

78 prosenttia vastanneista kirjastoista arvioi, että henkilöstön määrä on riittävä, jotta pystytään takaamaan kirjastolain edellyttämä pääsy aineistoihin, tietoon ja kulttuurisisältöihin. Tämä on viisi prosenttia vähemmän kuin valtakunnallinen keskiarvo, 83 prosenttia.

Kun kyselyssä tiedusteltiin henkilökunnan määrää toteuttamaan lainkohtaa ”Tarjota tiloja oppimiseen, harrastamiseen, työskentelyyn ja kansalaistoimintaan”, Lounais-Suomen alueen kirjastoilla oli lähes 11 prosenttia parempi tulos verrattuna valtakunnalliseen tilanteeseen. 80,5 prosenttia alueen vastaajista kokee, että henkilökunnan määrä on riittävä.

Kun arvioitiin kirjastolain asettamaa tehtävää edistää yhteiskunnallista ja kulttuurista vuoropuhelua, riittäväksi arvioidun henkilökunnan määrä oli Lounais-Suomessa 6,5 prosenttiyksikköä parempi kuin valtakunnallisesti arvioitu. Kuitenkin 61 prosenttia alueen vastanneista kirjastoista arvioi, että henkilöstön määrä on riittämätön toteuttamaan asetettua tehtävää onnistuneesti. Vastaava valtakunnallinen tulos oli 67,4 prosenttia.

Lukemisen ja kirjallisuuden edistämisen yhdessä yhteiskunnallisen vuoropuhelun edistämisen kanssa tilanne arvioitiin hankalimmaksi, Vain hieman yli puolet vastanneista kirjastoista koki, että henkilökunnan määrä oli riittävä asetettujen tavoitteiden toteuttamiseen.

## Millaisia muutoksia henkilöstöresursseissa on tapahtunut vuodesta 2012 vuoteen 2019?

Vuodesta 2012 vuoteen 2019 henkilökunnan määrä Lounais-Suomalaisissa kirjastoissa on vähentynyt yhteensä viidellä prosentilla, 532 henkilötyövuodesta 505 henkilötyövuoteen.

Henkilökunnan määrä suhteutettuna 100 asukasta kohden on Varsinais-Suomessa laskenut aiemmasta 0,76:sta vuoden 2019 lukuun 0,73. Satakunnan alueella lasku on ollut voimakkaampaa, 0,78:sta lukemaan 0,71. Kummassakaan maakunnassa ei siis ylletä entiseen vuoden 2012 kansalliseen tavoitteeseen, joka oli 0,8 henkilötyövuotta 100 asukasta kohden.

Henkilökunnan täydennyskoulutuspäivien määrä on samalla aikavälillä vähentynyt 44 prosentilla (2687 koulutuspäivää vuonna 2012, 1589 päivää vuonna 2019).

Omatoimikirjastojen määrän kasvu Lounais-Suomessa ei ole suoraan vaikuttanut kirjastohenkilöstön määrään.

## Miten kunta toimii, kun kirjastossa vapautuu työpaikka?

Lounais-Suomen alueella 66 prosenttia vastaajista ilmoittaa rekrytoineensa uutta henkilökuntaa viimeisen kolmen vuoden aikana. Valtakunnallisesti rekrytointeja on tehty 74 prosentissa vastanneista kirjastoista. Anonyymiä rekrytointia on käytetty valtakunnallisestikin vain muutamissa vastanneista kunnista.

Täyttölupamenettelyä tarvitaan Lounais-Suomen alueen rekrytoinneissa hieman alle 30 prosentissa vastanneista kunnista, kun koko maan vastaava luku oli 44 prosenttia. Myös alle 12 kuukauden sijaisuuksiin tarvittiin täyttölupaa hieman harvemmin kuin valtakunnallisesti.

Lounais-Suomen alueella on kaksi korkeakoulua, jotka kouluttavat kirjastoammattilaisia alemmalla ja ylemmällä korkeakoulututkinnolla, Turun ammattikorkeakoulu ja Åbo Akademi. Kirjastoammattillisen työvoiman saatavuus alueella ei ole ollut ongelma.

Kirjastoja pyydettiin arvioimaan, miten kirjastolain vaatimuksia on tarkasteltu rekrytointitilanteissa. Lounais-Suomen alueen vastaajista vain 37 prosenttia ilmoitti huomioineensa kirjastolain linjauksia uuden henkilöstön rekrytoinnin suunnittelussa. Valtakunnallisesti kirjastolain vaatimuksia oli rekrytointien yhteydessä tarkasteltu 56 prosentissa vastanneista kunnista.

Myös tehtäväkuvien ja pätevyysvaatimusten tarkastelussa ennen uuden henkilöstön palkkausta Lounais-Suomen alueen kirjastojen vastaukset erosivat valtakunnallisista luvuista. Tehtäväkuvan muutoksia otettiin tarkasteluun 12 prosenttia vähemmän kuin valtakunnallisesti. Pätevyysvaatimusten täsmennystä rekrytoinnin yhteydessä ilmoitti tehneensä 56 prosenttia alueen vastanneista, kun valtakunnallisesti vastaava tulos oli 64 prosenttia.

Vastauksista ilmeni myös, että 61 prosenttia vastanneista arvioi osaavansa hahmottaa kirjastoammattillisia osaamistarpeita nykyhetkellä kun taas hieman yli 46 prosenttia arvioi osaavansa tarkastella myös lähitulevaisuuden osaamistarpeita. Tämä oli kahdeksan prosenttia vähemmän kuin valtakunnallinen arvio.

Kun kyselyssä tarkasteltiin, onko kirjastoon rekrytoitu viestinnän tai markkinoinnin, kasvatustieteen tai pedagogiikan, yhteisöpedagogiikan, tieto- tai viestintäteknologian tai kulttuurintuottamisen ammattilaisia, luvut eivät juurikaan eronneet valtakunnallisista lukemista. Puolet vastaajista sekä alueellisesti että valtakunnallisesti eivät ole palkanneet muiden alojen asiantuntijoita.

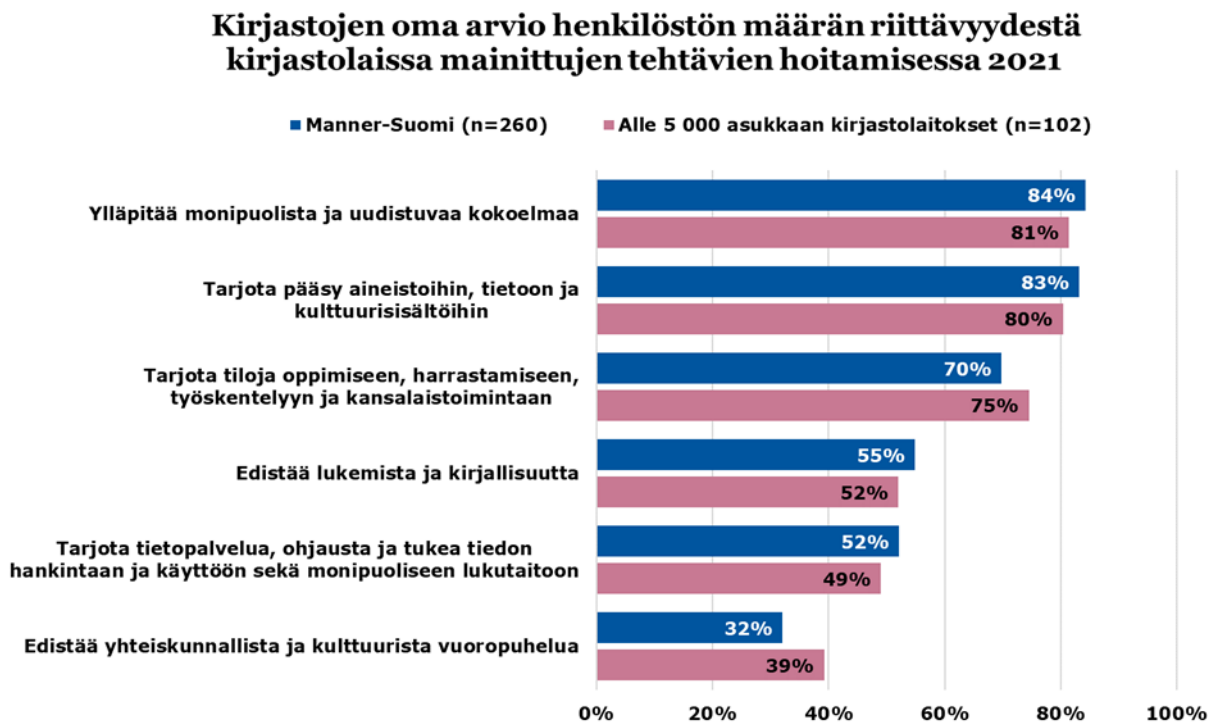
## Onko kirjaston henkilöstöllä riittävä koulutus ja ammattitaito?

Kirjaston henkilöstön keskimääräinen koulutustaso on noussut. Kirjastojen oman arvion mukaan henkilöstön ammattitaito riittää kirjaston perinteisiin tehtäviin, mutta uusia taitoja tarvitaan. Rekrytoinnit ovat mahdollisuus vahvistaa ja kehittää kirjaston toimintaa.

Kirjastolaki edellyttää, että asiantuntijatehtävissä toimivalla on korkeakoulututkinto. Kirjastotilaston mukaan kirjastojen korkeakoulutettujen kirjastoammatillisten työntekijöiden osuus kirjastojen koko henkilöstöstä vuosina 2012 ja 2019 on noussut 38 prosentista 44 prosenttiin. Lounais-Suomen alueella tilanne on maan keskiarvoa parempi, korkeakoulutettujen osuus kirjastoammatillisesta henkilökunnasta on noussut 43 prosentista 52 prosenttiin.

Kyselyssä pyydettiin arviomaan kirjaston henkilökunnan osaamista kirjastolain sisältöjen toteutuksessa. Suurimmat osaamispuutteet niin alueellisesti kuin valtakunnallisesti löytyivät yhteiskunnallisen ja kulttuurisen vuoropuhelun edistämistehtävän toteutuksen kohdalta. Lounais-Suomen alueen kirjastot arvioivat onnistumistaan kuitenkin kymmenen prosenttia paremmaksi kuin mitä valtakunnallinen keskiarvo.

### Kuvio 5.6.1. Kirjastojen oma arvio henkilöstön määrän riittävydestä kirjastolaissa mainittujen tehtävien hoitamisessa 2021.



## Miten henkilöstö ylläpitää ammattitaitoaan?

AVI-kyselyn mukaan vuonna 2021 kirjastojen henkilökunnasta keskimäärin 85 prosenttia osallistui ammatilliseen täydennyskoulutukseen. Lounais-Suomen alueen osallistumisprosentti oli 81.

Koronapandemian aiheuttamat muutokset kirjastojen toimintaan heijastuivat kuitenkin alueella myös täydennyskoulutuspäiviin osallistumiseen. Muutos alueen kummassakin maakunnassa vuosien 2021 ja 2019 välillä on merkittävä. Varsinais-Suomessa osallistuminen laski 46 prosenttia ja Satakunnassa laskua tilastoitiin 28 prosenttia. Muutos voi olla lyhyellä aikavälillä tilastollisesti huomattava, mutta ei kuitenkaan kerro oleelli-

sesta muutoksesta suhtautumisessa oman ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Kirjastot suunnittelevat koulutustaan järjestelmällisemmin kuin vuonna 2013. Viimeisten viiden vuoden aikana 49 prosenttia alueen kirjastoista on tehnyt henkilöstön osaamiskartoituksen tai osaamistarvearvion, kun vuonna 2013 osaamiskartoitus oli tehty vain joka viidennessä kirjastossa. Kuitenkin vain 22 prosenttia vastanneista kirjastoista laatii koulutussuunnitelman tehdyn osaamiskartoituksen pohjalta.

Suurimmassa osassa kirjastoja (64 %) kirjastossa työskentelevä esihenkilö päättää kuka osallistuu täydennyskoulutukseen. Kolmannes (29,9 prosenttia) työntekijöistä päätti itse osallistumisestaan koulutuksessa. Tämä kertoo henkilökunnan itseohjautuvuudesta, mutta voi osin johtua myös strategisen koulutussuunnittelun puutteesta.

Suuren muutoksen alalla tapahtuvaan täydennyskoulutuksen on tuonut kirjastojen yhteinen oppimisolusta Liboppi. Vaikka se on ollut käytössä vasta reilun vuoden, sitä käytetään jo nyt ahkerasti. Alueen kirjastolaisista Liboppia on hyödyntänyt jo 71 prosenttia vastanneista. perinteisempien täydennyskoulutustilaisuuksien ja Libopin käytön lisäksi 17 prosenttia alueen kirjastolaisista on osallistunut mentorointihankkeisiin ja 51 prosenttia vastanneita on kehittänyt osaamistaan vertaistuki- ja -vierailumenetelmillä.

## **Johtaako kunnan kirjastolaitosta henkilö, joka täyttää kirjastolain vaatimukset?**

Kirjastolaki edellyttää johtajalta soveltuvaa ylempää korkeakoulututkintoa, johtamistaitoa sekä hyvää perehtyneisyyttä kirjaston tehtäviin ja toimintaan. lähes 70 prosentilla kuntien kirjastoa johtavilla on lain mukainen kelpoisuus.

Lounais-Suomen alueella 83 prosentissa kirjastoista päätäntävaltaa käyttää päätoiminen kirjaston viranhaltija. Tämä on noin kuusi prosenttiyksikköä enemmän kuin valtakunnallinen keskiarvo. Suhteessa koko maan vastauksiin myös muiden toimialojen johtamista sisältyy johtajan tehtäviin hieman vähemmän (kuusi prosenttia) kuin valtakunnallisesti.

## **Kuka vastaa kirjaston kehittämisestä ja päivittäisestä toiminnasta?**

Vuonna 2013 ei vielä katsottu aiheelliseksi kysyä kirjastoilta, onko päätäntävalta kirjaston asioissa kirjastossa vai sen ulkopuolella, kun lähtökohtaisesti oletettiin, että asiantuntemus kirjaston asioista on kirjastossa.

Vuonna 2021 kyselyn vastauksista ilmeni, että 85 prosentissa kirjastoja asioista päätetään itse ja muissa kunnissa kirjastojen asioista päättää kirjaston ulkopuolinen viranhaltija. Koko maassa tämä ilmiö näkyi hieman heikommin, 8 prosentissa kirjastoista päätösvaltaa käytti kirjaston ulkopuolinen viranhaltija.

Kyselyssä tarkasteltiin myös erikseen kirjaston kehittämisen päätösvaltaa ja päivittäisi-

sen toiminnan johtamisesta.

Kirjastojen kehittämistä vastaa 78 prosentissa kirjastoista päätoiminen kirjaston viranhaltija. Eroa koko maan tilanteeseen on kuusi prosenttia. ostopalveluna kirjaston johtamista ja kehittämistä hankittiin vain 2,4 prosentissa vastanneista kunnista.

Kirjastossa työskentelevä henkilö valmistelee budjettiesityksen lautakunnalle 85 prosentissa kirjastoista ja budjetin toimeenpanosta vastaa 90 prosentissa kirjastossa työskentelevähenkilö. Samoin budjetin seuranta on kirjastossa tehtävää työtä 90 prosentilla vastanneista

Kirjastojen päivittäisestä johtamisesta vastaa 78 prosentissa kirjastoista päätoiminen kirjaston viranhaltija. Useampi henkilö johtaa päivittäistä toimintaa keskimäärin 15 prosentissa kirjastoista.

AVI-kyselyn avovastauksissa kirjaston johtajatehtävien siirtyminen kirjaston ulkopuolelle näkyi jo selvästi. Mitä kauemmaksi päätösvalta menee kirjaston arkityöstä, sitä vaikeampaa kirjaston ja sen henkilöstön on toteuttaa kirjastolain tehtäviä, palvella asiakkaitaan sekä kehittää työtään ja toimintaansa. Henkilökunta ei saa tukea kunnassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen tai edes arkipäivän työssä selviytymiseen. Voimavaroja ei pystytä hyödyntämään niin paljon kuin hyvällä johtamisella olisi mahdollista. Kun kunta säästää kirjaston johtamisessa, niin kunnan panostukset kirjastoon eivät ole tehokkaassa käytössä ja tulos heikkenee.

Aluehallintovirastot totesivat vuoden 2019 peruspalvelujen arviointiraportissa seuraavaa:

”Tulevaisuudessa kirjastokenttää uhkaa kahtiajakautuminen.

Suomessa on kuntia, joissa kunnan päättäjillä on selkeä strateginen näkemys kirjaston tehtävistä ja roolista kunnan asukkaiden hyvinvoinnissa. Näissä kunnissa kirjastoja johtavat virkamiehet, joilla on aikaa ja kykyä kehittää kirjaston toimintaa.

Suomessa on myös kuntia, joissa päättäjillä ei ole selvää kuvaa kirjaston merkityksestä kuntalaisen perustuslaillisten sivistyksellisten oikeuksien toteutumisessa. Kirjastoa johtaa virkamies, joka kirjaston lisäksi hoitaa myös muut kunnan sivistys- ja kulttuuri-toimen hallintotehtävät mutta jolla ei ole aikaa kehittää kirjastoa, vaikka olisi muuten pätevä.”

Sama kehitys jatkuu edelleen.

## Arviointiryhmä

Kirjastotoimen ylitarkastaja, FM Päivi Almgren,  
puhelin +358 295 018 300

Kirjastotoimen ylitarkastaja, VTT Anu Ojaranta,  
puhelin +358 295 018 302



## Tietolähteet

### Lait:

- Laki yleisistä kirjastoista 1492/2016 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161492>
- Hallituksen esitys laiksi yleisistä kirjastoista [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/KasittelytiedotValtiopaivaasia/Sivut/HE\\_238+2016.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/KasittelytiedotValtiopaivaasia/Sivut/HE_238+2016.aspx)

### Kyselyt:

- Kirjasto demokratian edistäjänä: väestökysely 2021
- Kysely yleisille kirjastoille , marraskuu 2021
- Kysely yleisille kirjastoille, marraskuu 2012
- Tietojärjestelmät:
- Suomen yleisten kirjastojen tilastot / Statistik för allmänna biblioteken i Finland
- <https://tilastot.kirjastot.fi/>

### Muut:

- KEVA, tilastot ja ennusteet <https://www.keva.fi/tama-on-keva/tilastot-ja-ennusteet/> <https://www.keva.fi/tama-on-keva/tilastot-ja-ennusteet/>
- Kirjastotoimen henkilöstöresurssien määrän ja laadun kehitys, Aluehallintovirastojen keskeiset arviot peruspalvelujen tilasta 2013, s. 147-157
- Kotakallio, Sonja: Behörighets- och kompetenskrav för chefsposter vid allmänna bibliotek – en granskning av den nya bibliotekslagens påverkan på platsannonser 2017–2020. Pro gradu-avhandling i informationsvetenskap, Åbo Akademi 2021. <https://www.doria.fi/handle/10024/181084>
- Koronapandemia ja kirjastot 2022, Suomen kirjastoseura 2022 Kirjastojen asiakkaita koeteltiin poikkeusoloissa – Suomen kirjastoseura [linkki tarkistettu 30.3.2022)
- Laine, Aija, "Asiakkaita vartenhan me täällä ollaan" - osaamisen kehittäminen kirjastoissa. Helsingin kaupunginkirjasto, valtakunnallinen kehittämistehtävä (VAKE), 2021
- Nationalspråksstrategi/Kansalliskielistrategia, Statsrådets principbeslut /Valtioneuvoston periaate-päätös, Nationalspråksstrategins styrgrupp och styrgruppens sekretariat /Kansalliskielistrategian ohjausryhmä ja ohjausryhmän sihteeristö Statsrådet Helsingfors/Valtioneuvosto Helsinki 2021, Statsrådets publikationer / Valtioneuvoston julkaisuja 2021:87.
- Oksanen, Virpi: Kirjastolain ilmentyminen työpaikkailmoittelussa. Sisällönanalyysi yleisten kirjasto-jen työpaikkailmoituksista 2017-2019. Pro gradu -tutkielma. Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta, Tampereen yliopisto. 2020. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/121754>

- Säästösten sujuvoittamisen toimeenpanoryhmä, liikenne- ja viestintäministeriö, 2015 <https://valtioneuvosto.fi/hanke?tunnus=LVM062:00/2015>
- Säänneilyt ammatit Suomessa, Opetushallitus. <https://www.oph.fi/fi/palvelut/saannelyt-ammattit-suomessa>, päivämätön dokumentti
- Taide, kulttuuri ja moninainen Suomi : Kulttuuripolitiikka, maahanmuuttajat ja kulttuurisen moninaisuuden edistäminen (Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2021:2 [linkki tarkistettu 4.4.2022])
- Työn murros 2021 tulokset, Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT 2021.
- Väestönkehitys C23 -kaupungeissa, Kuntaliitto 2018.
- Vieraskieliset ylläpitivät väkiluvun kasvua, Tilastokeskus 2021.
- Yleisten kirjastojen laatusuositus, Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2010:20.

## Kuvat ja taulukot

Kuvio 5.6.1. Kirjastojen oma arvio henkilöstön määrän riittävydestä kirjastolaissa mainittujen tehtävien hoitamisessa 2021.



**Yleisten kirjastojen henkilöstön  
riittävyys ja osaaminen sekä  
kirjastojen johtaminen**

**Länsi- ja Sisä-Suomen  
aluehallintovirasto**

## **Sisällys – Yleisten kirjastojen henkilöstön riittävyys ja osaaminen sekä kirjastojen johtaminen**

### Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto

|   |     |
|---|-----|
| Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset .....   | 109 |
| Arviointiasetelma.....  | 109 |
| Johdanto .....  | 109 |
| Toimintaympäristö .....   | 111 |
| Tiivistelmä.....  | 113 |
| Onko kirjastoissa riittävästi henkilökuntaa? .....  | 113 |
| Millaisia muutoksia henkilöstöresursseissa on tapahtunut<br>vuodesta 2012 vuoteen 2019? ..... | 115 |
| Miten kunta toimii, kun kirjastossa vapautuu työpaikka?.....                                  | 116 |
| Onko kirjaston henkilöstöllä riittävä koulutus ja ammattitaito?.....                          | 116 |
| Miten henkilöstö ylläpitää ammattitaitoaan? .....   | 118 |
| Johtaako kunnan kirjastolaitosta henkilö, joka täyttää kirjastolain vaatimukset?.....         | 118 |
| Millaiset ovat kirjaston johtamiseen tarvittavat voimavarat? .....                            | 119 |
| Kuka vastaa kirjaston kehittämisestä ja päivittäisestä toiminnasta?.....                      | 120 |
| Arviointiryhmä .....  | 121 |
| Tietolähteet .....  | 121 |
| Kuvat ja taulukot.....  | 122 |

## Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset

### Johtopäätökset

Kirjastolain kelpoisuusvaatimusten väljennysten myötä kirjastoissa on kelpoisia johtajia entistä vähemmän.

Kirjastojen johtaminen on hajautunut, jolloin vastuu kirjastojen todellisesta johtamisesta ja kehittämisestä on usein epäselvää. Tämä vaikeuttaa kirjastolain toteuttamista ja kirjaston voimavarojen tehokasta käyttöä.

Kirjastoilla on vaikeuksia hoitaa lakisääteiset tehtävänsä, jos ammattitaitoista henkilökuntaa ei palkata poistuvien tilalle tai avoimiin paikkoihin ei saada päteviä hakijoita.

Kirjastojen henkilöstön hyvä pohjakoulutus ja ammattitaito riittävät kirjaston perinteisiin tehtäviin, mutta uusia taitoja tarvitaan.

Osaamisen kehittäminen kirjastossa on järjestelmällisempää kuin aikaisemmin, mutta hankittu uusi osaaminen ei aina muuta vanhentuneita toimintatapoja.

### Toimenpide-ehdotukset

Kunta palkkaa kirjastoa johtamaan henkilön, jolla on kirjastolain mukainen kelpoisuus.

Jotta kirjastoon sijoitettavat voimavarat saadaan tehokkaaseen käyttöön, kunta määrittelee kirjaston johtajan vallan ja vastuun selkeästi sekä allokoii hänelle aikaa johtaa ja kehittää kirjaston toimintaa kirjastolain mukaisesti.

Kunta varautuu uhkaavaan työvoimapulaan siten, että se arvioi laaja-alaisesti, ennakkoiden ja synergiat huomioiden henkilöstön osaamisvalmiudet palvelutuotannossa. Rekrytoinnit perustuvat tähän arviointiin.

Kirjaston johto määrittelee ja suunnittelee yhteistyössä henkilöstön kanssa tarvittavan osaamisen.

Kunta mahdollistaa kirjastojen henkilökunnalle osaamisen kehittämisen. Kirjaston johto varmistaa sen, että henkilöstö voi hyödyntää uusia tietojaan ja taitojaan kirjaston toiminnan ja palvelujen kehittämisessä. Alueellista kehittämistehtävää hoitavat kirjastot ja aluehallintovirastot huomioivat koulutuksissaan kirjastolaissa määritellyt kirjaston tehtävät.

## Arviointiasetelma

Arviointiasetelma vain valtakunnallisessa osiossa,  
katso sivu 13

## Johdanto

Johdantoteksti vain valtakunnallisessa osiossa,  
katso sivu 14

## Lähtulevaisuuden näkymät

Kun kunnista siirretään tehtäviä hyvinvointialueille, niin tarvitaan uutta ja tuoretta näkemystä siitä, miten jäljelle jääneet tehtävät suunnitellaan ja tehdään synergisesti ja muutoksia ennakoiden. Kirjastojen ammattimainen johtaminen ja kehittäminen verkostomaisesti osana kunnassa tehtävää hyvinvointityötä on entistäkin tärkeämpää.

On todennäköistä, että ennakoivissa kunnissa kirjastot tekevät entistä enemmän yhteistyötä sopimus pohjaisesti sekä toimiala- että kuntarajat ylittäen. Tämä edellyttää, että toimijat sopivat myös kustannusten ja voimavarojen jaosta.

Kansallisen lukutaitostrategian 2030 toimenpide-ehdotuksissa nostetaan esiin ammattitaitoisesti tuotetut kirjastopalvelut ja niiden työ lukutaidon edistämishankkeissa. Kirjastoammattillinen kehitystyö edellyttää suunnitelmallisuutta ja sopimus pohjaisuutta. Kirjastoammattilaiset, varhaiskasvatuksen ja koulutuksen ammattilaiset sekä neuvolat ja perheet tekevät yhteistyötä. Kirjastotyöntekijät ovat asiantuntijoita lukutaitotyössä. Heidän on myös ymmärrettävä kohderyhmien tarpeet.

Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat (KT) -järjestön Työn murroksen kuvauksessa johtaminen on kehittämisen resurssi. Kunnissa tarvitaan poliittisen päätöksenteon kulttuuria, joka edellyttää ja tukee kehittämistä. Kehittyvä kuntatyö tarvitsee valmentavia ja rohkeita esimiehiä ja johtajia. Kunnissa kehittämisen heikkous on, että siihen ei varata resursseja. Raportti peräänkuuluttaa kehittämiseen järjestelmällisyyttä ja strategisuutta (KT 2021).

KT:n selvityksen mukaan kirjastotyö painottuu yhä enemmän pedagogiseen toimintaan, aineistojen tuntemiseen ja vinkkaukseen, monilukutaidon edistämiseen, aktiiviseen asiakaspalveluun, asiakkaiden osallisuuteen, verkostoitumiseen, kumppanuuksiin ja kokeilukulttuuriin.

Tähän työhön kirjastoissa tarvitaan entistä enemmän muiden alojen koulutuksen saanutta työvoimaa, kuten yhteisöpedagogeja, mediatyöntekijöitä, tapahtumatuottajia, nuorisotyöntekijöitä ja digipalvelukehittäjiä. Kirjastotyössä tarvitaan uusia taitoja: palvelumuotoilua, tietoa eri kulttuureista, vuorovaikutustaitoja, itse- ja yhteisöohjautuvuutta, pedagogista osaamista ja medialukutaidon opetusta.

Monipuolinen lukutaito ja kirjastot takaavat omalta osaltaan tiedon huoltovarmuutta. Yleistenkin kirjastojen työntekijöiden pitää vaalia tiedon eheyttä ja luotettavuutta. Tieto on kaikkialla altista manipulaatiolle ja vääristelylle.

Omalla jokapäiväisellä työllään ja läsnäolollaan kirjastossa ammattitaitoinen henkilöstö vahvistaa kaikkien Suomessa asuvien henkistä kriisinkestävyyttä ja turvallista arkea.

## Toimintaympäristö

Länsi- ja Sisä-Suomen alue muodostuu viidestä maakunnasta: Etelä-Pohjanmaa, Keski-Pohjanmaa, Keski-Suomi, Pirkanmaa ja Pohjanmaa. Maakuntien yhteenlaskettu väkiluku oli vuoden 2020 lopussa 1 231 423. Alle 15-vuotiaiden osuus väkiluvusta oli 196 778. Kaikki alueen kunnat on esitetty väkiluvuittain karttakuvassa 5.4.5.1.

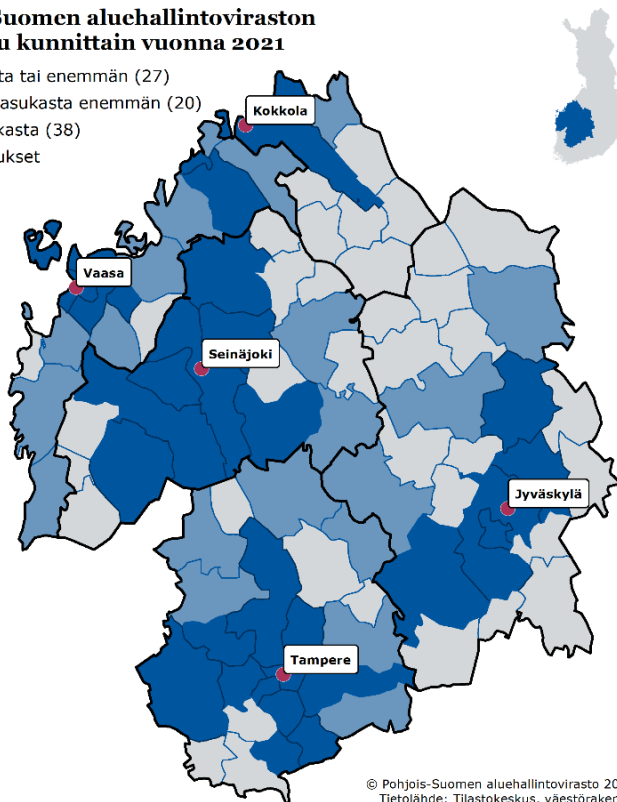
Edelliseen henkilöstöteemaiseen kirjastojen peruspalvelujen arviointiin nähden asukasmäärä on laskenut kaikissa maakunnissa Pirkanmaata lukuun ottamatta. Pirkanmaalla asukasluku kasvoi välillä 2012–2021 6,38 %, muissa maakunnissa väkiluku väheni noin 0,6 - 1,8 %.

Länsi- ja Sisä-Suomessa on 85 kuntaa, joista 81 vastasi kirjastotoimen peruspalvelujen arviointikyselyyn. Vastanneiden kuntien asukasmäärään perustuva jakauma selviää taulukosta 5.4.5.1.

### Kartta 5.4.5.1 Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintoviraston alueen väkiluku kunnittain vuonna 2021

#### Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintoviraston alueen väkiluku kunnittain vuonna 2021

- 10 000 asukasta tai enemmän (27)
- 5 000 – 9 999 asukasta enemmän (20)
- Alle 5 000 asukasta (38)
- Maakuntakeskukset



© Pohjois-Suomen aluehallintovirasto 2022  
Tietolähde: Tilastokeskus, väestörakenne

**Taulukko 5.4.5.1 Länsi- ja Sisä-Suomen kyselyvastaajat kuntakokojen mukaan**

| Asukasluku              | Lukumäärä |
|-------------------------|-----------|
| Alle 5 000 asukasta     | 34        |
| 5 000–9 999 asukasta    | 19        |
| 10 000–19 999 asukasta  | 16        |
| 20 000–29 999 asukasta  | 4         |
| 30 000–49 999 asukasta  | 4         |
| 50 000–100 000 asukasta | 2         |
| Yli 100 000 asukasta    | 2         |
|                         |           |
| yhteensä                | 81        |

Lähde: AVI-kysely 2021

Länsi- ja Sisä-Suomen alueella toimii viisi kirjastokimppaa: Eepos Etelä-Pohjanmaalla, Anders Keski-Pohjanmaalla, Keski Keski-Suomessa, PIKI Pirkanmaalla ja Fredrika Pohjanmaalla.

Alan koulutuksen näkökulmasta Länsi- ja Sisä-Suomessa on hyvä tilanne. Seinäjoen ammattikorkeakoulu tarjoaa kirjasto- ja tietopalvelualan alemmaa korkeakoulututkintoa ja Tampereen yliopistolla on sekä alemman että ylemmän korkeakoulututkinnon kokonaisuus informaatiotutkimuksen tutkinto-ohjelmassa.

Omatoimikirjastojen käyttöönotot ovat lisääntyneet viime vuosina, etenkin Etelä-Pohjanmaalla, Keski-Pohjanmaalla ja Keski-Suomessa. Vuonna 2021 tilastotietojen mukaan alueen omatoimikirjastojen aukiolon osuus kokonaisaukioloista on jo 42 prosenttia. Omatoimikirjastopalvelujen kehittämisellä on omat vaikutuksensa henkilöstön riittävyyteen ja kirjastojen johtamiseen liittyviin kysymyksiin.

Kuntien päätöksenteossa omatoimen kehittäminen voidaan nähdä kahdesta pääasiallisesta näkökulmasta: joko sillä pyritään kehittämään kirjastojen aukioloa eli palvelun saatavuutta, tai sitten taustalla on pyrkimys henkilöstöresurssien vähentämiseen jollakin aikavälillä. Jälkimmäinen näkökulma ohittaa tosiasian, että omatoimipalvelu useimmiten lisää työtä sen vähentämisen sijaan. Henkilöstöresursseista kiinni pitäminen vaikuttaa näin suoraan myös omatoimipalvelua tuottavien kirjastojen johtamiseen ja resurssoinnin suunnitteluun.

Länsi- ja Sisä-Suomen alueella omatoimikirjastojen kehittäminen ei ole toistaiseksi johtanut merkittävään henkilötyövuosien vähenemiseen.



## Tiivistelmä

Länsi- ja Sisä-Suomen kirjastot ovat arviointiasetelman kannalta lähellä valtakunnallista suurta linjaa. Henkilökunnan riittävyys tehtävien hoitamiseen vaihtelee maakunnittain, mutta resurssit perinteisten kirjastotoiminnan tehtäviin, kuten kokoelman ylläpitoon ja pääsyn tarjoamiseen aineistoihin, tietoon ja kulttuurisisältöihin, on hyvällä tasolla. Eroja tulee esiin vuoden 2017 alusta voimaan tulleen kirjastolain uusien tehtävien toteuttamisessa, jossa henkilökunnan riittävyys koetaan isoksi haasteeksi. Kirjastojen palkkaaman henkilökunnan määrä on laskenut alueella 10 prosenttia vuodesta 2012.

Lähes kolmannes arviointikyselyyn vastanneista kirjastoista on rekrytoinut henkilökuntaa viimeisen kolmen vuoden aikana. Valtakunnan tasoon on eroa runsas kymmenen prosenttia – alaspäin. Tehtävänkuvan muutoksiin ja osaamistarpeiden ennakointiin kiinnitetään rekrytoinneissa huomiota eri tavoin eri maakunnissa. Uusien rekrytoitavien kielitaito korostuu Pohjanmaalla kaksikielisistä kunnista johtuen.

Länsi- ja Sisä-Suomen kirjastoissa korkeakoulutetun kirjastoammatillisen henkilöstön määrä on suurempi kuin valtakunnallisesti. Pirkanmaalla ja Pohjanmaalla laaditaan muita alueen maakuntia aktiivisemmin koulutussuunnitelmia, ja Pirkanmaalla myös osaamiskartoituksia tehdään muuta aluetta aktiivisemmin. Täydennyskoulutuksiin osallistutaan alueelta muuta maata aktiivisemmin, mutta työkiertoon osallistutaan muuta maata vähemmän.

Johtajien kelpoisuus on laskenut Etelä-Pohjanmaalla alueen ainoana maakuntana vuoteen 2012 nähden. Yhdeksän kunnan kirjastojohtajalla koko Länsi- ja Sisä-Suomen alueella ei ole lainkaan alan koulutusta ja kokemusta. Yli kaksi kolmesta vastanneesta kirjaston johtajasta osallistuu kirjaston asiakaspalveluun ja muuhun peruskirjastotyöhön johtajatehtäviensä ohella. Tämä syö voimavaroja kehittämisestä. Yli neljässä viidestä Länsi- ja Sisä-Suomen kirjastoista kehittämisestä vastaa kuitenkin päätoiminen kirjaston viranhaltija.

## Onko kirjastoissa riittävästi henkilökuntaa?

Länsi- ja Sisä-Suomen alueen kirjastojen oma arvio henkilökunnan osaamisen riittävydestä kirjastolaissa määrättyjen tehtävien hoitamiseen oli melko hyvin linjassa valtakunnallisen keskiarvon kanssa. Kirjastojen mahdollisuudet toteuttaa vuonna 2017 voimaan tullutta uutta lakia yleisistä kirjastoista kuitenkin vaihtelevat.

Kun tarkastellaan henkilökunnan riittävyttä tehtävien hoitamisessa, yhteiskunnallisen ja kulttuurisen vuoropuhelun edistäminen nousee kenties selvimmän alueen kirjastoja erottelevaksi tekijäksi. Siinä missä Pirkanmaan kirjastoista vain 10 % ja Pohjanmaan kirjastoista 15 % ilmoittaa henkilöstön riittävän tähän tehtävään, Keski-Pohjanmaan kirjastoista näin tekee puolet. Perinteisempiin, kokoelman ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvät tehtävät sekä yleisesti pääsyn tarjoaminen aineistoihin, tietoon ja kulttuurisisältöihin jakaa alueen kirjastoja vähemmän.

Pohjanmaalla arviot henkilökunnan riittävydestä tietopalvelun ja tilojen tarjoamiseen ja yhteiskunnallisen ja kulttuurisen vuoropuhelun edistämiseen olivat keskimää-

rin huonompia kuin muissa maakunnissa. Myös alueen avoimissa kyselyvastauksissa nousee esiin huoli henkilökunnan riittävydestä. Erityisesti huoli liittyy osaamisen kehittämiseen ja sille varattavaan aikaan. Kun työtahti on kiivasta, tehtävät kehittyvät ja ovat sitä kautta muutoksessa, ja henkilökunnan määrä koetaan vähäiseksi, myös osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen nähdään haasteellisena.

Pienemmät kirjastot ovat luonnollisesti haavoittuvammassa asemassa pienemmän henkilöstöresurssin vuoksi. Koulutustilaisuuteen osallistuminen voi aiheuttaa koko kirjaston sulkemisen (ellei asiakkaille ole mahdollisuus omatoimiseen kirjaston käyttöön), mikä heikentää kirjastopalvelun saatavuutta. Henkilöstön riittävyys, tuotettavan palvelun saatavuus ja palvelun tuottamiseen ja kehittämiseen tarvittava ammattitaito asettuvat mielenkiintoiseen ja osin huolestuttavaan ristiriitaan keskenään.

Henkilöstön riittävyteen tulevaisuudessa liittyy myös useita huolia, toisaalta kuntien tilanteet vaihtelevat melko paljon esimerkiksi täyttölupien saamisessa. Kunnan väkiluvun pienentyessä myös kirjaston henkilöstöresurssin määrään kohdistuu kriittisiä katseita. Eräässä kunnassa on poistunut 2010-luvun aikana neljä toimea kirjastosta, ja yhtäkään niistä ei ole saatu perustettua uudelleen. Tämän voidaan katsoa olevan merkittävä heikennys kirjastopalvelujen tuottamiseen.

Henkilöresurssien ollessa tiukalla myös tehtäväkuvat ovat laajoja. Rajallisella henkilöresurssilla voi olla vaikeaa syventyä yleisesti kirjastopalvelun tuottamisen uusiin muotoihin ja tarkemmin uuden kirjastolain tehtäväpykäliin, jotka vaativat uusien toimintamallien ja jopa ajattelutapojen haltuunottoa. Laadulliset sanalliset arviot henkilöstön riittävydestä vaihtelevat välillä kriittinen—hyvä. Edelleen vastauksissa näkyy pohdintaa siitä, miten kirjastojen henkilöstö saadaan riittämään kirjastolaissa määriteltyihin tehtäviin nähden. Kirjastoihin kohdistuu siis henkilöstöpaineita useasta suunnasta myös Länsi- ja Sisä-Suomen alueella.

Henkilöstöön liittyviä paineita voidaan tarkastella myös eläköityvän työvoiman kautta. Eläköityminen Länsi- ja Sisä-Suomen alueella 2021–2030 on esitetty maakunnittain taulukossa 5.6.5.1. Koko valtakunnan tilanteeseen nähden huomio kiinnittyy erityisesti Keski-Pohjanmaahan, jossa jopa 43 % Kevan eläkevuokuttamista ammattilaisista on siirtymässä eläkkeelle seuraavan kymmenen vuoden kuluessa. Ero valtakunnalliseen, noin 30 %:iin, on merkittävä, ja tulee mitä todennäköisimmin aiheuttamaan kirjastoille ja kunnille uusia haasteita vapautuvien tehtävien täyttöön. Pohjanmaalla tilanne on huomattavasti parempi, jopa valtakunnallista keskiarvoa alhaisempi (26 %). Pirkanmaalla, Keski-Suomessa ja Etelä-Pohjanmaalla tilanne on lähellä valtakunnallista keskitasoa (30 %).

**Taulukko 5.6.5.1 Eläköityminen Länsi- ja Sisä-Suomen alueella 2021–2030 (tilanne 31.12.2019)**

|                             | Kirjasto-<br>työntekijät    |  | Kirjastonhoita-<br>jat, informaati-<br>kot jne. |  | Kaikki<br>yhteensä          |  |
|-----------------------------|-----------------------------|--|---|--|-----------------------------|--|
|                             | vakuu-<br>tettujen<br>määrä | eläköity-<br>minen,<br>% va-<br>kuute-<br>tuista | vakuu-<br>tettujen<br>määrä                     | eläköity-<br>minen,<br>% va-<br>kuute-<br>tuista | vakuu-<br>tettujen<br>määrä | eläköity-<br>minen,<br>% va-<br>kuute-<br>tuista |
| <b>Länsi- ja Sisä-Suomi</b> | <b>625</b>                  | <b>38</b>  | <b>334</b>                                      | <b>21</b>  | <b>959</b>                  | <b>32</b>  |
| Etelä-Pohjanmaa             | 111                         | 37   | 39  | 13   | 150                         | 31   |
| Keski- Pohjanmaa            | 41                          | 46   | 15  | 35   | 56                          | 43   |
| Keski-Suomi                 | 151                         | 41   | 83  | 22   | 234                         | 34   |
| Pirkanmaa                   | 228                         | 38   | 149   | 22   | 377                         | 31   |
| Pohjanmaa                   | 94                          | 29   | 48  | 20   | 142                         | 26   |
| <b>Koko maa</b>             | <b>2895</b>                 | <b>34</b>  | <b>1596</b>                                     | <b>23</b>  | <b>4491</b>                 | <b>30</b>  |

Lähde: Kevan eläköitymisennuste 2021–2030

## Millaisia muutoksia henkilöstöresursseissa on tapahtunut vuodesta 2012 vuoteen 2019?

Länsi- ja Sisä-Suomessa kirjastojen palkkaaman henkilökunnan määrä on laskenut vuodesta 2012 vuoteen 2019 10 prosenttia. Asukaslukuun suhteutettuna alueella on kuitenkin Pirkanmaata (0,71) lukuun ottamatta hieman enemmän kirjastohenkilökuntaa kuin valtakunnallisesti (0,72). Keski-Pohjanmaalla ainoana alueen maakuntana toteutuu 2019 vuoden 2012 palvelutavoitteen vähimmäismäärään 0,8 htv/1000 asukasta. Luvut on esitetty taulukossa 5.7.5.1.

**Taulukko 5.7.5.1 Henkilötyövuodet tuhatta asukasta kohden maakunnittain vuosina 2012 ja 2019 Länsi- ja Sisä-Suomen alueella**

| Alue                   | Henkilötyövuodet /<br>1000 as. 2012 | Henkilötyövuodet /<br>1000 as. 2019 |
|------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Etelä-Pohjanmaa</b> | 0,78                                | 0,75                                |
| <b>Keski-Pohjanmaa</b> | 0,94                                | 0,84                                |
| <b>Keski-Suomi</b>     | 0,78                                | 0,73                                |
| <b>Pirkanmaa</b>       | 0,86                                | 0,71                                |
| <b>Pohjanmaa</b>       | 0,86                                | 0,76                                |
| <b>Manner-Suomi</b>    | 0,79                                | 0,72                                |

Lähde: Yleisten kirjastojen tilastot

## Miten kunta toimii, kun kirjastossa vapautuu työpaikka?

Noin 62 prosenttia arviointikyselyyn vastanneista alueen kirjastoista on rekrytoinut uutta henkilöstöä viimeisen kolmen vuoden aikana. Rekrytointeja tehneiden osuus on pienempi kuin valtakunnallisesti (74 %). Keski-Pohjanmaalla ja Keski-Suomessa rekrytointi oli ollut muita maakuntia vähäisempää, Etelä-Pohjanmaa ja Pohjanmaa ovat olleet alueen aktiivisimmat uuden henkilöstön palkkaajat.

”Vahva usko, että saamme rekrytoida uudet henkilöt.”

Toimen pätevyysvaatimuksia tarkastellaan maakunnissa aktiivisesti rekrytointien yhteydessä. Vähintään neljässä viidestä vastanneista kirjastoista kiinnitettiin tähän huomiota. Tehtävänkuvan muutoksia tarkastellaan rekrytoinneissa Keski-Suomessa ja Pohjanmaalla hieman harvemmin kuin muissa alueen maakunnissa. Samoin Pohjanmaalla kiinnitetään hieman muita maakuntia harvemmin huomiota kirjaston tämän hetken osaamistarpeisiin kokonaisuutena. Lähitulevaisuuden osaamistarpeita tarkastellaan muita maakuntia harvemmin Pohjanmaalla ja Etelä-Pohjanmaalla. Pohjanmaalla tulevaisuuden osaamisen tarkastelun osuus jää alle kahteen kolmasosaan vastanneista kirjastoista.

Kirjastolain vaatimuksia tarkastellaan rekrytoinneissa hieman muita maakuntia tarkemmin Keski-Suomessa ja Pohjanmaalla. Kielitaitovaatimuksia tarkastellaan selvästi useammin Pohjanmaalla kuin muissa maakunnissa, mikä on luonnollista kaksikielisten kuntien määrän vuoksi. Kokonaisuutena rekrytoinneissa tehtävät osaamistarpeiden määrittelyt ovat alueella kuitenkin hienoisesti paremmalla tolalla kuin valtakunnallisesti keskimäärin. Anonyymi rekrytointi on alueella vielä erittäin harvinaista. Vain kaksi kirjastoa on ilmoittanut käyttäneensä anonyymia rekrytointia.

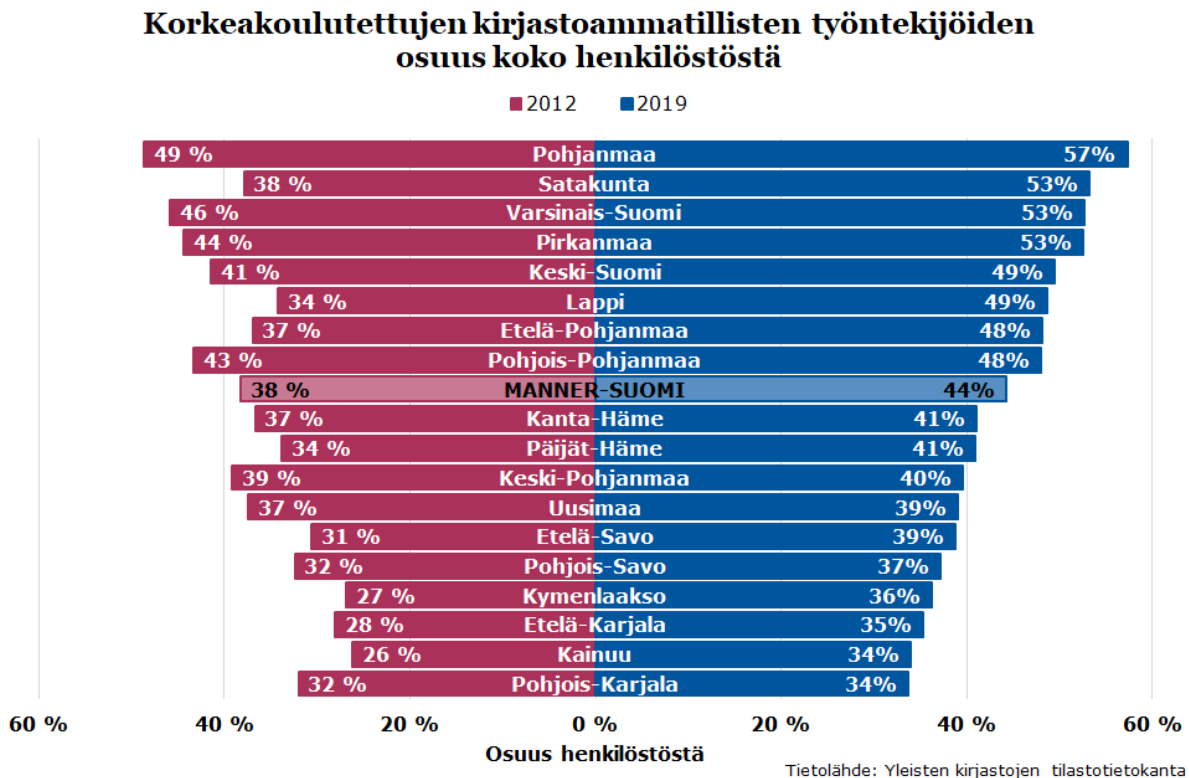
Tulevaisuuden osaamistarpeiden ja rekrytointien osalta alueella on sekä optimismia että skeptisyyttä. Yhtäältä uskotaan, että vapautuviin paikkoihin saadaan täyttöluvat ja sopivia hakijoita löytyy. Toisaalta kuntien taloustilanne ja myös niiden tehtäväkentän muuttuminen hyvinvointialueiden perustamisen myötä mietityttää. Johtajilta vaaditaan neuvottelutaitoja rekrytointien perustelussa sekä kirjastopalvelujen merkityksen yleisessä perustelussa. Viestintä kuntapäätäjien suuntaan korostuu.

## Onko kirjaston henkilöstöllä riittävä koulutus ja ammattitaito?

Länsi- ja Sisä-Suomen kirjastoissa korkeakoulutetun kirjastoammatillisen henkilöstön määrä on suurempi kuin valtakunnallisesti. Korkeakoulutettujen kirjastoammatillisten osuus on esitetty maakunnittain kuviossa 5.9.5.1.

Pohjanmaalla korkeakoulutettujen kirjastoammatillisten osaajien osuus on maan paras (57 %). Myös Pirkanmaalla (53 %), Keski-Suomessa (49 %) ja Etelä-Pohjanmaalla (48 %) osuus on yhtä suuri tai suurempi kuin valtakunnallisesti (48 %). Vain Keski-Pohjanmaalla kirjastoammatillisten osuus (40 %) jää alle valtakunnallisen keskiarvon. Korkeakoulutettujen kirjastoammatillisten määrä on noussut kaikissa alueen maakunnissa 2012 verrattuna.

### Kuvio 5.9.5.1 Korkeakoulutettujen kirjastoammatillisten työntekijöiden osuus koko henkilöstöstä maakunnittain



Pirkanmaalla ja Pohjanmaalla koulutus suunnitellaan säännöllisesti 66 % kirjastoista, mikä on yli maan tason (59 %). Etelä-Pohjanmaalla, Keski-Suomessa ja Keski-Pohjanmaalla suunnitelmia laativien osuus jää alle puoleen koko maan tasosta.

Länsi- ja Sisä-Suomen alueella 37 %:ssa kirjastoista on tehty osaamiskartoitus viimeisen viiden vuoden aikana. Pirkanmaata lukuun ottamatta osaamiskartoituksia on tehty alueella vähemmän kuin koko maassa (47 %).

Arviointikyselyn perusteella Länsi- ja Sisä-Suomen alueen kirjastojen oma arvio henkilökunnan osaamisen riittävyydestä kirjastolaissa määrättyjen tehtävien hoitamiseen eri juurikaan poikkeaa valtakunnallisesta keskitasosta.

"Osaamispaineeet ovat aika valtavat."

Maakunnittain arvioissa on jonkin verran eroja, esimerkiksi Keski-Pohjanmaan kirjastot arvioivat henkilöstön osaamisen keskimäärin paremmaksi etenkin tilojen tarjoamisen ja yhteiskunnallisen ja kulttuurisen vuoropuhelun edistämisen osalta kuin muut maakunnat. Pirkanmaalla ja Pohjanmaalla tiloihin ja vuoropuhelun edistämiseen liittyvät arviot olivat vastaavasti heikoimpia, vain reilu viidesosa katsoo henkilöstön osaamisen riittävän yhteiskunnallisen ja kulttuurisen vuoropuhelun edistämiseen liittyviin tehtäviin. Viime vuosina erittäin voimakkaasti yleistynyt tarve asiakkaiden digineuvonnalle kuormittaa osaa henkilöstöä sekä osaamisvajeen että tehtäväsisällön epämieluisuuden vuoksi.

Arviointikyselyssä pyydettiin myös arvioita siihen, vastaako henkilökunta väestön moninaisuutta. Reilu puolet Länsi- ja Sisä-Suomen alueen kirjastoista arvioi, että vastaavuutta väestön moninaisuuteen ei ole, ja 17 prosenttia vastasi, ettei osaa sanoa. Arviot ovat hyvin samansuuntaisia kuin valtakunnallisestikin.

## Miten henkilöstö ylläpitää ammattitaitoaan?

Vuonna 2012 Länsi- ja Sisä-Suomessa kirjastolaiset osallistuivat keskimäärin 3,14 työpäivän verran täydennyskoulutuksiin. Koko maassa vastaava luku oli 3,46. Vuonna 2019 vastaava luku oli 4,57 (koko maa 3,77). Kaikissa maakunnissa täydennyskoulutuksiin osallistuminen oli lisääntynyt, eniten Keski-Suomessa.

Aluehallintovirastojen ja alueellista kehittämistehtävää hoitavien kirjastojen tarjoamalla koulutuksella on merkittävä rooli kirjastohenkilöstön ammattitaidon ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Pandemia-aikana yleistyneestä koulutustilaisuuksien tallentamisesta on hyötyä joustavalle osaamisen kehittämiselle ajasta ja paikasta riippumatta. Uusien näkökulmien ottaminen omaan ammattilaisuuteen ja työtehtävien muutokseen voi vaatia esihenkilöiltä erityistä huomiota ja tukea. Epämukavuusalueelle siirtyminen on toisinaan haasteellista myös oman osaamisen kehittämisessä. Pitkät työurat yhdistettynä palvelutavoitteiden ja -velvoitteiden voimakkaaseen uudistumiseen eivät ole henkilöstölle pelkästään työssä motivoiva yhdistelmä.

”Taas olisi jotain, mutta kun on jo ennestään  
kädet täynnä töitä ja riittämätön olo.”

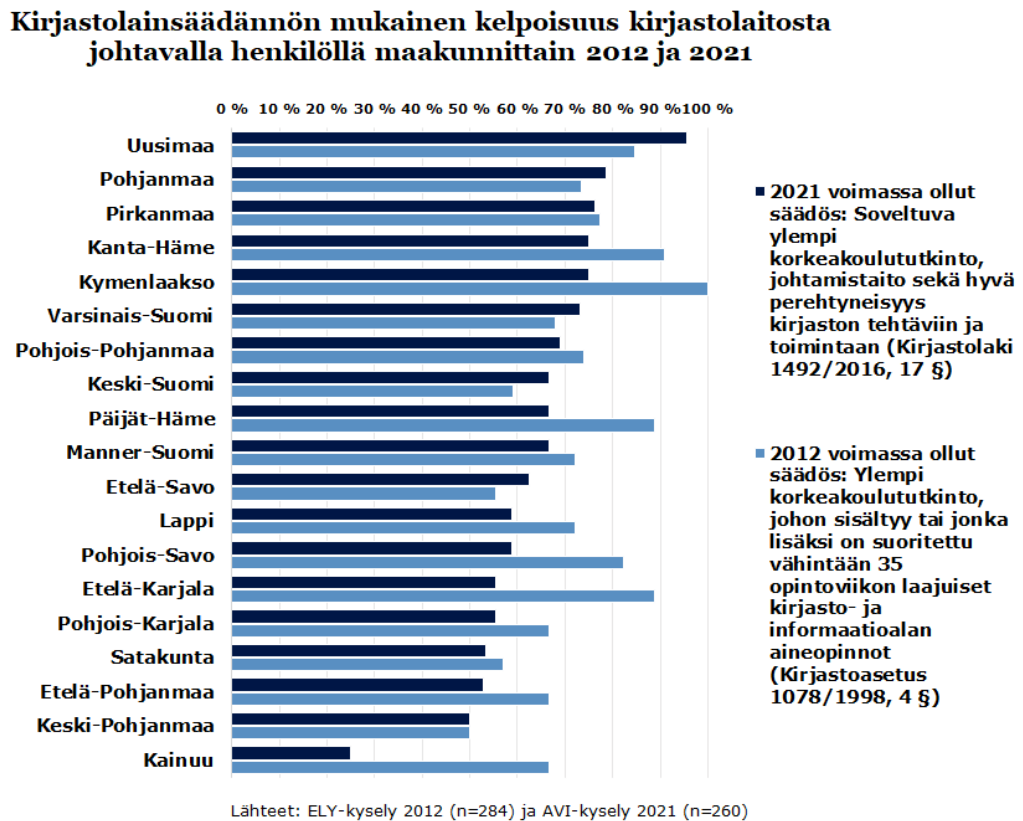
Avoimista kyselyvastauksista on havaittavissa lyhytkestoisen täydennyskoulutuksen lisäksi tarvetta ja olemassa olevaa motivaatiota myös pidempikestoisiin koulutuksiin osallistumiselle. Länsi- ja Sisä-Suomen alueella lähes 61 prosenttia vastanneista kirjastoista kertoi hyödyntävänsä Liboppi.fi-palvelun sisältöjä osaamisen kehittämiseen. Vertaistukea ja vierailuja muihin yksikköihin on hyödyntänyt kaksi kolmasosaa vastanneista. Mentorointia osaamisen kehittämisen menetelmänä on käyttänyt noin viidesnes. Työkierron hyödyntäminen ei ole Länsi- ja Sisä-Suomessa (17 %) niin yleistä kuin valtakunnallisesti (22 %).

## Johtaako kunnan kirjastolaitosta henkilö, joka täyttää kirjastolain vaatimukset?

Länsi- ja Sisä-Suomen alueen maakunnissa kirjaston johtajien kelpoisuudessa on isoja eroja. Johtajien kelpoisuus on esitetty maakunnittain kuviossa 5.11.5.1. Pohjanmaalla ja Pirkanmaalla on Uusimaata lukuun ottamatta maan paras tilanne. Pohjanmaan johtajista 79 % ja Pirkanmaan johtajista 76 % täyttää nykyisin mukaiset kelpoisuusvaatimukset. Keski-Suomessa johtajista kelpoisia on 67 %, sama määrä kuin koko maassa.

Etelä-Pohjanmaalla ja Keski-Pohjanmaalla tilanne on Kainuun ohella maan heikoin. Keski-Pohjanmaalla johtajista puolet ovat kelpoisia, määrä on sama kuin edellisen 2012 arvioinnin aikaan. Sen sijaan Etelä-Pohjanmaalla johtajien kelpoisuus on heikentynyt: nyt enää 52 % prosenttia johtajista on kelpoisia, kun osuus vuonna 2012 oli 67 %.

### Kuvio 5.11.5.1 Kirjastolainsäädännön mukainen kelpoisuus kirjastolaitosta johtavalta henkilöltä maakunnittain vuosina 2012 ja 2021



Arviointikyselyyn vastanneista (81 kpl) Länsi- ja Sisä-Suomen alueen kirjastoista seitsemää kirjastoa johtaa henkilö, jolla ei ole ylempää korkeakoulututkintoa, ei johtamistaitoa eikä hyvää perehtyneisyyttä alaan (koko maa 22 kpl). Yhdeksällä alueen kunnan kirjastonjohtajalla ei ole lainkaan alan koulutusta ja kokemusta. Yleisimmin päättäntävaltaa Länsi- ja Sisä-Suomen kirjastolaitoksissa käyttää päätoiminen kirjaston viranhaltija.

## Millaiset ovat kirjaston johtamiseen tarvittavat voimavarat?

Arviointikyselyn mukaan Länsi- ja Sisä-Suomen alueella 62 prosenttia johtajista voi keskittyä vain kirjaston johtamiseen (koko maa 54 %), eikä tehtäviin kuulu muiden toimialojen tehtäviä. Pohjanmaalla ja Pirkanmaalla tilanne on paras: Pohjanmaan kirjastojen johtajista 64 % ja Pirkanmaan 81 % keskittyvät vain kirjaston johtamiseen. Etelä-Pohjanmaalla ja Keski-Suomessa määrät ovat maan keskitasoa. Sen sijaan Keski-Pohjanmaalla 68 %:lla kirjastojen johtajista on hoidettavanaan kirjastotoimen lisäksi myös muiden toimialojen tehtäviä, mikä on enemmän kuin muissa Länsi- ja Sisä-Suomen maakunnissa.

Alueella 11 kunnassa (14 %, koko maan osalta 11 %) kirjastoa johtavan henkilön tehtävistä yli 80 % on muiden toimialojen tehtäviä, eikä kirjaston johtamiseen jää kuin pieni resurssi. Yhtenä selityksenä on se, että vastanneista kirjastoista vajaa puolet on

pieniä, alle 5000 asukkaan kuntia, joissa johtajajärjestelyt ovat yleensä isoja kirjasto- ja hajaantuneempia.

Kyselyn avoimissa vastauksissa esiintyy huolta tämän niin sanotun hajautuneen johtajuuden vaikutuksesta kirjastopalvelujen kehittämiseen. Toisaalta alueelta on esimerkkejä, joissa aidosti kirjastopalveluista kiinnostunut, pääsääntöisesti toiselta toimialalta tuleva johtaja pystyy luotsaamaan ja uskottavasti kehittämään myös kirjastotoimea. Johtajan kirjastoammattillisen osaamisen puutteet herättävät huolta joissakin kunnissa.

”Työtä vuorotta ja kaikkea saa tehdä!”

Kirjaston johtajista 70 prosenttia osallistuu kirjaston asiakaspalveluun ja muuhun peruskirjastotyöhön johtajatehtäviensä ohella. Tämä on hieman enemmän kuin valtakunnallisesti (64 %). Kehittämistehtäville ja hallinnollisille töille jää pienemmissä kunnissa vähemmän aikaa, koska asiakaspalvelu ja muut kirjaston perustehtävät vievät paljon myös johtajan aikaa. Kuntaliitoskunnissa on tilanteita, joissa johtaja on merkittävän työpaineen alla paikatessaan omalla työpanoksellaan laajaksi muuttuneen palveluverkon henkilöstön poissaoloja. Jatkuva puhelimitse tavoitettavissa oleminen vie myös voimavaroja. Toisaalta avoin ja rakentava vuoropuhelu johtajan ja henkilöstön välillä auttaa omalta osaltaan työssäjaksamista.

Arviointikyselyn ajankohdassa loppuvuodesta 2021 alueella oli kuntia, joissa eläköityneen tai muihin tehtäviin siirtyneen johtajan tilalle oli suuria vaikeuksia saada rekrytoitua henkilöä. Näissä tilanteissa kunnassa tulkitaan usein kirjastolakia siten, että vaatimus hyvästä perehtyneisyydestä kirjastojen tehtäviin tai toimintaan jää toteutumatta. Tilanne on jatkunut haastavana myös keväällä 2022 – oletettavasti myös tulevaisuudessa, mahdollisesti lisääntyvissä määrin.

## **Kuka vastaa kirjaston kehittämisestä ja päivittäisestä toiminnasta?**

Kirjaston kehittämisestä vastaa Länsi- ja Sisä-Suomen kirjastoissa useimmiten päätoiminen kirjaston viranhaltija (83 %), mikä on linjassa koko maan jakauman (81 %) kanssa. Maakunnista Keski-Pohjanmaa on jälleen poikkeus, siellä puolessa alueen kirjastoissa kehittämisestä vastaa muu kuin päätoiminen kirjaston viranhaltija. Pohjanmaalla lähes kaikissa kirjastoissa (yhtä lukuun ottamatta) kehittäminen on kirjaston päätoimisen viranhaltijan vastuulla.

Budjettiesityksen valmistelee kirjastossa työskentelevä henkilö 71 %:ssa alueen kirjastoista (koko maa 81 %). Budjetin toimeenpanosta vastaa kirjastossa työskentelevä henkilö 81 %:ssa kirjastoista (koko maa 84 %) ja budjetin toteutumisesta 89 % kirjastoista. Keski-Pohjanmaalla vastuut ovat hajaantuneempia verrattuna muihin Länsi- ja Sisä-Suomen maakuntiin.

Yleisesti ottaen kirjaston päätoiminen viranhaltija pystyy tarkastelemaan kirjaston päivittäistä toimintaa ja kehittämistä tarpeeksi kokonaisvaltaisesti palvelutuotannon näkökulmasta. Myös henkilöstö on luontaisesti tällaista viranhaltijaa lähellä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö kirjastoon perehtynyt muun toimialan viranhaltija voisi kehittää menestyksekkäästi myös kirjastoa ja esimerkiksi sen henkilöstön osaa-



mista. Kaiken kaikkiaan alueen tilanne on tältä osin hyvä, jopa hieman parempi kuin valtakunnallisesti. Kirjastotoimen ja -palvelujen tulevaisuuden näkökulmasta on toivottavaa, että kunnissa on kyvykkyyttä ja resursseja myös pitää tilanteesta kiinni.

## Arviointiryhmä

Kirjastotoimen ylitarkastaja, FM Mika Mustikkamäki,  
puhelin +358 295 018 843

Kirjastotoimen ylitarkastaja, FM Jonna Toukonen,  
puhelin +358 295 018 222

## Tietolähteet

Laki yleisistä kirjastoista 1492/2016 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161492>

Hallituksen esitys laista yleisistä kirjastoista HE 238/2016 [https://www.edus-kunta.fi/FI/vaski/KasittelytiedotValtiopaivaasia/Sivut/HE\\_238+2016.aspx](https://www.edus-kunta.fi/FI/vaski/KasittelytiedotValtiopaivaasia/Sivut/HE_238+2016.aspx)

Kirjasto demokratian edistäjänä: väestökysely 2021

Kysely yleisille kirjastoille , marraskuu 2021, vastausprosentti 95

Kysely yleisille kirjastoille, marraskuu 2012, vastausprosentti 100

### Tietojärjestelmät:

- Sotkanet.fi
- Suomen yleisten kirjastojen tilastot / Statistik för allmänna biblioteken i Finland
- <https://tilastot.kirjastot.fi/>
- Tilastokeskus, väestörakenne

### Muut:

KEVA, tilastot ja ennusteet <https://www.keva.fi/tama-on-keva/tilastot-ja-ennusteet/>  
<https://www.keva.fi/tama-on-keva/tilastot-ja-ennusteet/>

Kirjastotoimen henkilöstöressurssien määrän ja laadun kehitys, Aluehallintovirastojen keskeiset arviot peruspalvelujen tilasta 2013, s. 147-157

Kotakallio, Sonja: Behörighets- och kompetenskrav för chefsposter vid allmänna bibliotek – en granskning av den nya bibliotekslagens påverkan på platsannonser 2017–2020. Pro gradu-avhandling i informationsvetenskap, Åbo Akademi 2021. <https://www.doria.fi/handle/10024/181084>

Koronapandemia ja kirjastot 2022, Suomen kirjastoseura 2022 Kirjastojen asiakkaita koeteltiin poikkeusoloissa – Suomen kirjastoseura [linkki tarkistettu 30.3.2022]

Laine, Aija, "Asiakkaita vartenhan me täällä ollaan" - osaamisen kehittäminen kirjastoissa. Helsingin kaupunginkirjasto, valtakunnallinen kehittämistehtävä (VAKE), 2021

Nationalspråksstrategi/Kansalliskielistrategia, Statsrådets principbeslut /Valtio-neuvoston periaate-päätös, Nationalspråksstrategins styrgrupp och styrgruppens sekretariat /Kansalliskielistrategian ohjausryhmä ja ohjausryhmän sihteeristö Statsrådet Helsingfors/Valtioneuvosto Helsinki 2021, Statsrådets publikationer /Valtioneuvoston julkaisu- ja 2021:87.

Oksanen, Virpi: Kirjastolain ilmentyminen työpaikkailmoittelussa. Sisällönanalyysi yleisten kirjasto-jen työpaikkailmoituksista 2017-2019. Pro gradu -tutkielma. Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta, Tampereen yliopisto. 2020. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/121754>

Säädösten sujuvoittamisen toimeenpanoryhmä, liikenne- ja viestintäministeriö, 2015 <https://valtioneuvosto.fi/hanke?tunnus=LVM062:00/2015>

Säännellyt ammatit Suomessa, Opetushallitus. <https://www.oph.fi/fi/palvelut/saannellyt-ammattit-suomessa>, päiväämätön dokumentti

Reglerade yrken i Finland, Utbildningsstyrelsen, <https://www.oph.fi/sv/tjans-ter/reglerade-yrken-i-finland> <https://www.oph.fi/fi/palvelut/saannellyt-ammattit-suo>

Taide, kulttuuri ja moninainen Suomi : Kulttuuripolitiikka, maahanmuuttajat ja kulttuurisen moninaisuuden edistäminen (Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu- ja 2021:2 [linkki tarkistettu 4.4.2022]

Työn murros 2021 tulokset, Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT 2021.

Väestönkehitys C23 –kaupungeissa, Kuntaliitto 2018.

Vieraskieliset ylläpitivät väkiluvun kasvua, Tilastokeskus 2021.

Yleisten kirjastojen laatusuositus, Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:20.

Kvalitetsrekommendation för de allmänna biblioteken, Undervisnings- och kulturministeriets publikationer 2011:7

## Kuvat ja taulukot

Kartta 5.4.5.1 Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintoviraston alueen väkiluku kunnittain vuonna 2021

Taulukko 5.4.5.1 Länsi- ja Sisä-Suomen kyselyvastaajat kuntakokojen mukaan

Taulukko 5.6.5.1 Eläköityminen Länsi- ja Sisä-Suomen alueella 2021–2030

Taulukko 5.7.5.1 Henkilötyövuodet tuhatta asukasta kohden maakunnittain vuosina 2012 ja 2019 Länsi- ja Sisä-Suomen alueella

Kuvio 5.9.5.1 Korkeakoulutettujen kirjastoammattillisten työntekijöiden osuus koko henkilöstöstä maakunnittain

Kuvio 5.11.5.1 Kirjastolainsäädännön mukainen kelpoisuus kirjastolaitosta johtavalta henkilöltä maakunnittain vuosina 2012 ja 2012



**Yleisten kirjastojen henkilöstön  
riittävyys ja osaaminen sekä  
kirjastojen johtaminen**

**Pohjois-Suomen  
aluehallintovirasto**

## **Sisällys – Yleisten kirjastojen henkilöstön riittävyys ja osaaminen sekä kirjastojen johtaminen**

### Pohjois-Suomen aluehallintovirasto

|   |     |
|---|-----|
| Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset .....   | 125 |
| Arviointiasetus.....  | 125 |
| Johdanto .....  | 125 |
| Toimintaympäristö .....   | 127 |
| Tiivistelmä.....  | 130 |
| Onko kirjastoissa riittävästi henkilökuntaa? .....  | 130 |
| Millaisia muutoksia henkilöstöresursseissa on tapahtunut<br>vuodesta 2012 vuoteen 2019? ..... | 133 |
| Miten kunta toimii, kun kirjastossa vapautuu työpaikka? .....                                 | 135 |
| Onko kirjaston henkilöstöllä riittävä koulutus ja ammattitaito?.....                          | 136 |
| Miten henkilöstö ylläpitää ammattitaitoaan? .....   | 139 |
| Johtaako kunnan kirjastolaitosta henkilö, joka täyttää kirjastolain vaatimukset?.....         | 141 |
| Millaiset ovat kirjaston johtamiseen tarvittavat voimavarat? .....                            | 143 |
| Kuka vastaa kirjaston kehittämisestä ja päivittäisestä toiminnasta?.....                      | 145 |
| Arviointiryhmä .....  | 147 |
| Tietolähteet .....  | 147 |
| Kuvat ja taulukot.....  | 148 |

## Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset

### Johtopäätökset

Kirjastolain kelpoisuusvaatimusten väljennysten myötä kirjastoissa on kelpoisia johtajia entistä vähemmän.

Kirjastojen johtaminen on hajautunut, jolloin vastuu kirjastojen todellisesta johtamisesta ja kehittämisestä on usein epäselvää. Tämä vaikeuttaa kirjastolain toteuttamista ja kirjaston voimavarojen tehokasta käyttöä.

Kirjastoilla on vaikeuksia hoitaa lakisääteiset tehtävänsä, jos ammattitaitoista henkilökuntaa ei palkata poistuvien tilalle tai avoimiin paikkoihin ei saada päteviä hakijoita.

Kirjastojen henkilöstön hyvä pohjakoulutus ja ammattitaito riittävät kirjaston perinteisiin tehtäviin, mutta uusia taitoja tarvitaan.

Osaamisen kehittäminen kirjastossa on järjestelmällisempää kuin aikaisemmin, mutta hankittu uusi osaaminen ei aina muuta vanhentuneita toimintatapoja.

### Toimenpide-ehdotukset

Kunta palkkaa kirjastoa johtamaan henkilön, jolla on kirjastolain mukainen kelpoisuus.

Jotta kirjastoon sijoitettavat voimavarat saadaan tehokkaaseen käyttöön, kunta määrittelee kirjaston johtajan vallan ja vastuun selkeästi sekä allokoii hänelle aikaa johtaa ja kehittää kirjaston toimintaa kirjastolain mukaisesti.

Kunta varautuu uhkaavaan työvoimapulaan siten, että se arvioi laaja-alaisesti, ennakkoiden ja synergiat huomioiden henkilöstön osaamisvalmiudet palvelutuotannossa. Rekrytoinnit perustuvat tähän arviointiin.

Kirjaston johto määrittelee ja suunnittelee yhteistyössä henkilöstön kanssa tarvittavan osaamisen.

Kunta mahdollistaa kirjastojen henkilökunnalle osaamisen kehittämisen. Kirjaston johto varmistaa sen, että henkilöstö voi hyödyntää uusia tietojaan ja taitojaan kirjaston toiminnan ja palvelujen kehittämisessä. Alueellista kehittämistehtävää hoitavat kirjastot ja aluehallintovirastot huomioivat koulutuksissaan kirjastolaissa määritellyt kirjaston tehtävät.

## Arviointiasetelma

Arviointiasetelma vain valtakunnallisessa osiossa,  
katso sivu 13

## Johdanto

Tässä raportissa arvioidaan, miten kirjastolaki toteutuu kirjastojen henkilöstön riittävyydessä ja osaamisessa sekä kirjastojen johtamisessa.

## Aineisto ja menetelmät

Aineistona on käytetty yleisille kirjastoille syksyllä 2021 tehdyn kyselyn tuloksia (jatkossa AVI-kysely), muita aiheeseen liittyviä selvityksiä sekä Suomen yleisten kirjastojen tilastotietokantaa. Tilastotiedot ovat ajalta ennen koronarajoituksia vuodelta 2019. Koronavuosien tilastoja ei käytetty, koska rajoitukset aiheuttivat suuria poikkeamia kirjastojen normaalitoimintaan.

Pohjois-Suomen aluehallintoviraston alueella eli Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan maakunnissa on 37 yleistä kirjastolaitosta. Kirjastolaitoksia on yksi vähemmän kuin kuntia, koska Haapajärven kaupunki tuottaa kirjastopalvelut myös Pyhäjärven kaupungille ja ne muodostavat yhteisen kirjastolaitoksen, seutukirjaston. Ne kaikki vastasivat AVI-kyselyyn, joten vastausprosentti oli 100.

Kyselyyn vastanneista kirjastolaitoksista alle 5000 asukkaan kuntia oli yhteensä 16 eli 42 prosenttia. Analysoimme näitä pieniä kirjastoja tarkemmin, koska niiden tilanne saattaa poiketa keskimääräisestä näkymästä. Tekstissä alle 5000 asukkaan kuntien poikkeava tulos on merkitty sulkeisiin (pienet xx %).

Valtakunnalliset kirjastopoliittiset linjaukset henkilöstön osalta ovat muuttuneet hyvin paljon 1.1.2017 voimaan tulleen uuden kirjastolain myötä. Siksi vuoden 2013 henkilöstöarvioinnin tuloksia voitiin käyttää vain osittain vertailuaineistona.

## Lähitulevaisuuden näkymät

Kuntien tehtävissä ja voimavaroissa on tapahtumassa suuri muutos ensi vuoden alusta, kun sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävät siirtyvät hyvinvointialueiden hoidettavaksi. Tulevaisuuden kunnat edistävät edelleen kuntalaisten hyvinvointia ns. sivistyskuntana. Kirjaston rooli kaikenikäisten kuntalaisten hyvinvoinnin edistäjänä voi olla merkittävä.

Laki yleisistä kirjastoista määrittää tavoitteet ja tehtävät kunnille kirjastopalvelujen järjestämiseen. Kirjaston henkilökunnan määrä ja osaaminen sekä kirjaston johtamisen voimavarat vaikuttavat suoraan siihen, miten kunnan kirjasto pystyy hoitamaan lakisääteiset tehtävänsä. Kaikissa näissä on uhka näkyvissä jo lähitulevaisuudessa.

Kirjastohenkilöstön määrä vähenee, kun eläköityvien tilalle ei palkata uusia tai kasvavaan kuntaan ei palkata lisää henkilöstöä. Osaavaa henkilöstöä on jo vaikea saada rekrytoitua syrjäisille ja pienille paikkakunnille. Näiden kuntien veto- ja pitovoima ei riitä houkuttelemaan koulutettua henkilökuntaa, kun palkkakaan ei vastaa tehtävän vaativuutta. Osaavien hakijoiden väheneminen näkyy jo isommissa kaupungeissakin. Tämän taustalla on muun muassa alan koulutuksen väheneminen Oulun ammattikorkeakoulun lopetettua kirjastoalan koulutuksensa.

Kirjastoalan ammattilaisten osaamiselle on tarvetta nyt ja tulevaisuudessa. Lukutaidon oppiminen ja säilyttäminen kaipaavat lukemaan innostajia. Dis- ja misinformaation lisääntyminen aiheuttaa tarvetta kriittisen medialukutaidon osaamisen laajentamiseen. Digitalisoituvaa yhteiskuntaa edellyttää digitaalisten opastusten kaikenikäisille. Kansalaisyhteiskunta tarvitsee kirjastojen kaikille avointa tietoa ja tilaa. Kirjastot turvaavat osaltaan henkistä kriisinkestävyttä ja demokratiaa.

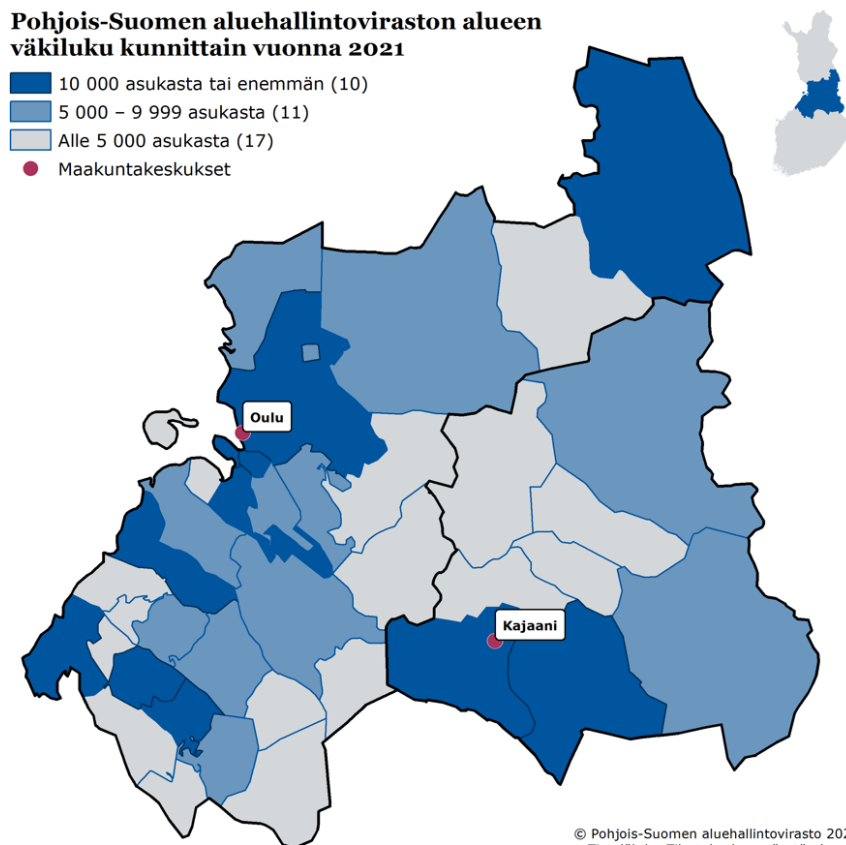
Kirjastopalvelut tarvitsevat johtajan, jolla on osaamista ja riittävästi aikaa kirjastopalvelujen jatkuvaan kehittämiseen, verkostoitumiseen ja yhteistyöhön. Tulevaisuuden sivistyskunnassa kuntalaisten hyvinvointia edistetään monialaisena yhteistyönä, joka vaatii monialaisen osaamisen johtamista.

Uhkakuvana on kuitenkin etenkin pienissä kunnissa monialainen johtaminen, jossa johtajalla ei ole riittävästi aikaa eikä osaamista kaikkiin vastuullaan oleviin toimialoihin eikä toimialoilla ole riittävästi osaavaa henkilökuntaa edes perustehtäviin, saati kehittämiseen.

Tulevaisuudessa kirjastokenttää uhkaa kahtiajakautuminen. Tämä on jo näkyvässä. On kirjastoja, joissa ammattitaitoinen, riittävä henkilökunta kehittää palveluja, ja toimintaa johtaa johtaja, jolla on riittävästi aikaa ja osaamista siihen. Ja on kirjastoja, joissa vähenevä henkilökunta sinnittelee itsekseen pitääkseen edes peruspalvelut kunnossa, johtaja ei osallistu kirjastotyöhön eikä hänellä ole aikaa eikä näkemystä kirjastopalvelujen kehittämiseen. Kansalaisten sivistyksellisten perusoikeuksien yhdenvertainen toteutuminen on vaarassa.

## Toimintaympäristö

### Kartta 5.4.6.1. Pohjois-Suomen aluehallintoviraston alueen väkiluku kunnittain vuonna 2021



Yleisen kirjaston palvelut ovat kaikenikäisten ihmisten peruspalveluja, ja kuntien la-  
kisääteisenä tehtävänä on järjestää nämä palvelut. Kirjastot pyrkivät omalta osaltaan  
takaamaan tasa-arvoisen pääsyn tietoon ja kulttuuriin sekä edistävät lukemista ja  
lukutaitoja, mukaan lukien informaatiolukutaitoa. Lapset ja nuoret ovat kirjastopalve-  
lujen tärkeä käyttäjäryhmä.

Valtaosa (17) Pohjois-Suomen aluehallintoviraston alueen kunnista on väkiluvultaan  
pieniä alle 5 000 asukkaan kuntia. Asukasmäärältään luokkaan 5 000 –9 999 asu-  
kasta kuuluu 11 kuntaa. Suurimpaan luokkaan, vähintään 10 000 asukasta, kuuluu  
kymmenen kuntaa. Asukasmäärältään selkeästi suurin kunta on Oulu, jossa asui lähes  
210 000 asukasta vuoden 2021 lopussa.

Vuoteen 2040 ulottuvan ennusteen mukaan Pohjois-Suomen aluehallintoviraston  
alueen 0–15-vuotiaiden määrä alenee tarkastelujaksolla noin 10 700 henkilöllä. Kai-  
nuun kohdalla vähennys on yli 1 900 ja Pohjois-Pohjanmaalla lähes 8 800 henkilöä.  
Muutos on samansuuntainen kaikissa alueen seutukunnissa (Taulukko 5.4.6.1.).

#### **Taulukko 5.4.6.1. Ennuste 0–15-vuotiaiden lukumäärän kehityksestä seutu- kunnittain vuoteen 2040**

| Alue                      | Ennuste 0–15-vuotiaiden määrästä |        |        |        |
|---------------------------|----------------------------------|--------|--------|--------|
|                           | 2025                             | 2030   | 2035   | 2040   |
| <b>Pohjois-Pohjanmaa</b>  | 76 834                           | 70 048 | 68 686 | 68 065 |
| Oulu                      | 49 123                           | 46 230 | 46 434 | 46 659 |
| Oulunkaari                | 3 843                            | 3 289  | 3 104  | 3 029  |
| Raahe                     | 5 566                            | 4 683  | 4 356  | 4 192  |
| Haapavesi-Siikalatva      | 2 343                            | 2 037  | 1 918  | 1 849  |
| Nivala-Haapajärvi         | 4 937                            | 4 174  | 3 827  | 3 623  |
| Ylivieska                 | 8 372                            | 7 324  | 6 876  | 6 628  |
| Koillismaa                | 2 650                            | 2 311  | 2 171  | 2 085  |
| <b>Kainuu</b>             | 9 376                            | 8 209  | 7 710  | 7 440  |
| Kehys-Kainuu              | 1 850                            | 1 562  | 1 421  | 1 353  |
| Kajaani                   | 7 526                            | 6 647  | 6 289  | 6 087  |
| <b>Pohjois-Suomen AVI</b> | 86 210                           | 78 257 | 76 396 | 75 505 |

Lähde: Tilastokeskus

Nuorten (0–28 vuotta) määrä on alentunut vuosien 2018–2020 välisenä aikana, noin  
3 200:lla Pohjois-Suomen aluehallintoviraston alueella. Kehitys on ollut samansuun-  
tainen niin Pohjois-Pohjanmaalla (vähennys lähes 2 300) kuin Kainuussakin (vähen-  
nys yli 900). Seutukunnista ainoastaan Oulussa ikäluokan määrä on kasvanut hie-  
man. Pohjois-Suomen aluehallintoviraston alueella oli vuonna 2020 lähes 170 800  
0–28-vuotiasta henkilöä (Taulukko 5.4.6.2.).



**Taulukko 5.4.6.2. Nuorten (0–28 vuotta) määrän kehitys seutukunnittain vuosina 2018–2020**

| Alue                      | Nuorten (0–28 vuotta) lkm |         |         |
|---------------------------|---------------------------|---------|---------|
|                           | 2018                      | 2019    | 2020    |
| <b>Pohjois-Pohjanmaa</b>  | 153 610                   | 152 321 | 151 339 |
| Oulu                      | 100 333                   | 100 293 | 100 502 |
| Oulunkaari                | 7 199                     | 7 039   | 6 860   |
| Raahe                     | 10 967                    | 10 737  | 10 322  |
| Haapavesi-Siikalatva      | 4 408                     | 4 315   | 4 229   |
| Nivala-Haapajärvi         | 9 729                     | 9 443   | 9 174   |
| Ylivieska                 | 15 711                    | 15 364  | 15 150  |
| Koillismaa                | 5 263                     | 5 130   | 5 102   |
| <b>Kainuu</b>             | 20 379                    | 19 829  | 19 453  |
| Kehys-Kainuu              | 4 156                     | 3 970   | 3 811   |
| Kajaani                   | 16 223                    | 15 859  | 15 642  |
| <b>Pohjois-Suomen AVI</b> | 173 989                   | 172 150 | 170 792 |

Lähde: Tilastokeskus

Niin Pohjois-Pohjanmaalla kuin Kainuussakin pääosa kirjastojen lainauksista asukasta kohti muodostuu kirjojen lainauksesta. Lainausluvut kirjastoissa olivat kääntyneet kasvuun, mutta koronapandemia rajoituksineen katkaisi hyvän kehityksen. Musiikkiäänitteiden ja kuvataallenteiden lainojen vähenemisessä näkyy käyttäjien siirtyminen striimaus- ja verkkopalvelujen käyttöön. Painetut kirjat pitävät edelleen pintansa, vaikka koronapandemian aikana e-kirjojen ja lehtien käyttö lisääntyi (Taulukko 5.4.6.3.).

**Taulukko 5.4.6.3. Kirjastojen lainaukset maakunnittain vuosina 2018–2020**

| Tunnusluvut                | 2018              |        | 2019              |        | 2020              |        |
|----------------------------|-------------------|--------|-------------------|--------|-------------------|--------|
|                            | Pohjois-Pohjanmaa | Kainuu | Pohjois-Pohjanmaa | Kainuu | Pohjois-Pohjanmaa | Kainuu |
| Kokonaislainaus / Asukas   | 17,4              | 15,6   | 17,6              | 15,7   | 14,9              | 12,6   |
| Kirjat / Asukas            | 14,0              | 12,3   | 14,5              | 12,7   | 12,5              | 10,3   |
| Musiikkiäänitteet / Asukas | 0,4               | 0,4    | 0,4               | 0,4    | 0,3               | 0,2    |
| Kuvataallenteet / Asukas   | 0,9               | 0,8    | 0,8               | 0,8    | 0,6               | 0,6    |
| Muut                       | 2,1               | 2,1    | 1,9               | 1,8    | 1,5               | 1,5    |

Lähde: Yleisten kirjastojen tilastotietokanta

## Tiivistelmä

Kirjaston henkilökunnan määrä ja osaaminen sekä kirjaston johtamisen voimavarat vaikuttavat suoraan siihen, miten kunnan kirjasto pystyy hoitamaan lakisääteiset tehtävänsä.

Kaikissa kirjastoissa ei ole riittävästi henkilökuntaa. Palvelutavoitteeseen ylsi puolet Pohjois-Pohjanmaan kirjastoista ja kaksi kolmasosaa Kainuun kirjastoista. Kirjastolain uusiin tehtäviin ei ole riittävästi tekijöitä.

Henkilöstön määrä on vähentynyt sekä absoluuttisesti että suhteessa asukaslukuun.

Pienissä kunnissa kirjastoihin rekrytoidaan uusia työntekijöitä harvemmin kuin kirjastoissa keskimäärin. Rekrytoinnissa on mahdollisuus tarkastella uusin silmin kirjaston tehtäviä ja työnjakoa.

Kirjaston henkilöstön keskimääräinen koulutustaso on noussut. Kirjastojen oman arvion mukaan henkilöstön ammattitaito riittää kirjaston perinteisiin tehtäviin, mutta uusia taitoja tarvitaan. Rekrytoinnit ovat mahdollisuus vahvistaa ja kehittää kirjaston toimintaa.

Henkilöstön koulutussuunnittelu on järjestelmällisempää kuin aikaisemmin. Henkilöstön liian vähäinen määrä vaikeuttaa koulutukseen osallistumista, vaikka etäosallistumisen mahdollisuus helpottaa koulutukseen osallistumista.

Lähes 70 prosentilla kuntien kirjastoa johtavalla on kirjastolain mukainen kelpoisuus. Kelpoisia johtajia on etenkin pienissä kirjastoissa entistä vähemmän, vaikka kirjastolain kelpoisuusvaatimuksia on väljennetty huomattavasti. Erityisen heikko tilanne on Kainuussa. Kirjastossakin käytetään julkista valtaa, joten kirjastoa johtavan on oltava viranhaltija.

Kirjastojen johtamiseen ja kehittämiseen on entistä vähemmän voimavaroja. Sama henkilö voi johtaa useita toimialoja. Työajan pirstaloituminen vaikeuttaa kokonaisvaltaista kehitystyötä. Motivoituneen johtajan tärkein voimavara on riittävä aika verkostoitumiseen, perehtymiseen ja kehittämiseen.

On näkyvissä heikkoja signaaleja siitä, että vastuu kirjastotoiminnan ja sen kehittämisen johtamisesta siirtyy kirjaston ulkopuolelle ja vastuu kirjaston johdosta hämärtyy. Tämä johtaa niin inhimillisten kuin taloudellisten voimavarojen hukkakäyttöön.

## Onko kirjastoissa riittävästi henkilökuntaa?

Kaikissa kirjastoissa ei ole riittävästi henkilökuntaa. Palvelutavoitteeseen ylsi puolet Pohjois-Pohjanmaan kirjastoista ja kaksi kolmasosaa Kainuun kirjastoista. Kirjastolain uusiin tehtäviin ei ole riittävästi tekijöitä.

Palvelutavoite tässä arvioinnissa on 0,8 henkilötyövuotta (htv) tuhatta asukasta kohden, koska se oli palvelutavoite myös vuoden 2013 arvioinnissa. Käytäntö on myös osoittanut, että hyvin johdetussa ja organisoidussa kirjastossa tämä riittää kirjastolaissa annettujen tehtävien hoitamiseen. Monissa kirjastoissa tehdään kuitenkin myös muita, kirjastolain ulkopuolisia, kunnan tai viranomaisten tehtäviä, jolloin 0,8

htv/1000 asukasta ei ole riittävä. Myös pienissä kirjastoissa 0,8 htv/1000 asukasta on useimmiten liian niukka.

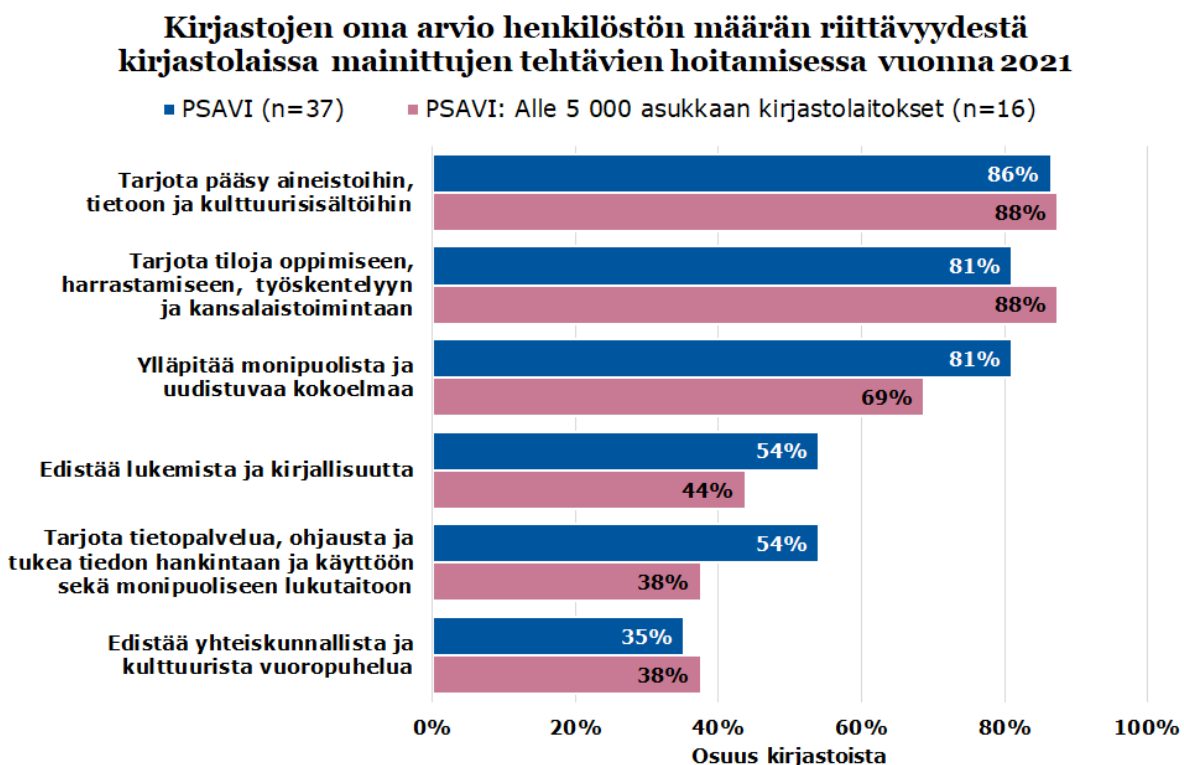
Palvelutavoitteeseen vuonna 2019 ylsi koko maassa vain 36 prosenttia kirjastolaitoksista. Tilanne oli hiukan parempi Pohjois-Pohjanmaalla, jossa tavoitteen saavutti puolet kirjastolaitoksista ja Kainuussa, jossa tavoitteen saavutti kaksi kolmesta kirjastolaitoksesta. Kainuun tilanne on kuitenkin heikentynyt nopeasti, koska vuonna 2021 tavoitteen saavutti enää reilu kolmannes kirjastolaitoksista. Vaihteluväli oli 0,42–1,45 henkilötyövuotta tuhatta asukasta kohden.

Vuoden 2017 kirjastolaissa kirjastojen tehtävät kirjattiin omaksi pykäläkseen, jota ei ollut aikaisemmissa kirjastolaeissa. Valtakunnallisista henkilöstömäärän suosituksista luovuttiin.

Virpi Oksanen on analysoinut pro gradussaan kirjastojen työpaikkailmoituksia (Oksanen 2020). Tutkimuksessa nähdään uhkana, että nykyisen lain vaatimusta riittävästä määrästä kirjasto- ja informaatioalan koulutusta saaneesta henkilöstöstä tulkitaan äärimmäisen niukasti. Oksasen mukaan kunnassa voidaan pitää riittävänä sitä, että kirjastossa on yksi työntekijä, joka on suorittanut kirjasto- ja informaatioalan opintoja.

Kuviossa 5.6.6.1. näkyy kirjastojen oma arvio henkilökunnan riittävydestä kirjastolaissa mainittujen tehtävien hoitamiseen. Kirjastot arvioivat, että vähiten henkilökuntaa riittää yhteiskunnallisen ja kulttuurisen vuoropuhelun edistämiseen. Tätä mieltä oli kolmannes vastaajista. Pienet kirjastot arvioivat riittävyyden aavistuksen paremmaksi.

### Kuvio 5.6.6.1. Kirjastojen arvio henkilöstön määrän riittävydestä kirjastolaissa mainittujen tehtävien hoitamisessa Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan kirjastoissa vuonna 2021.



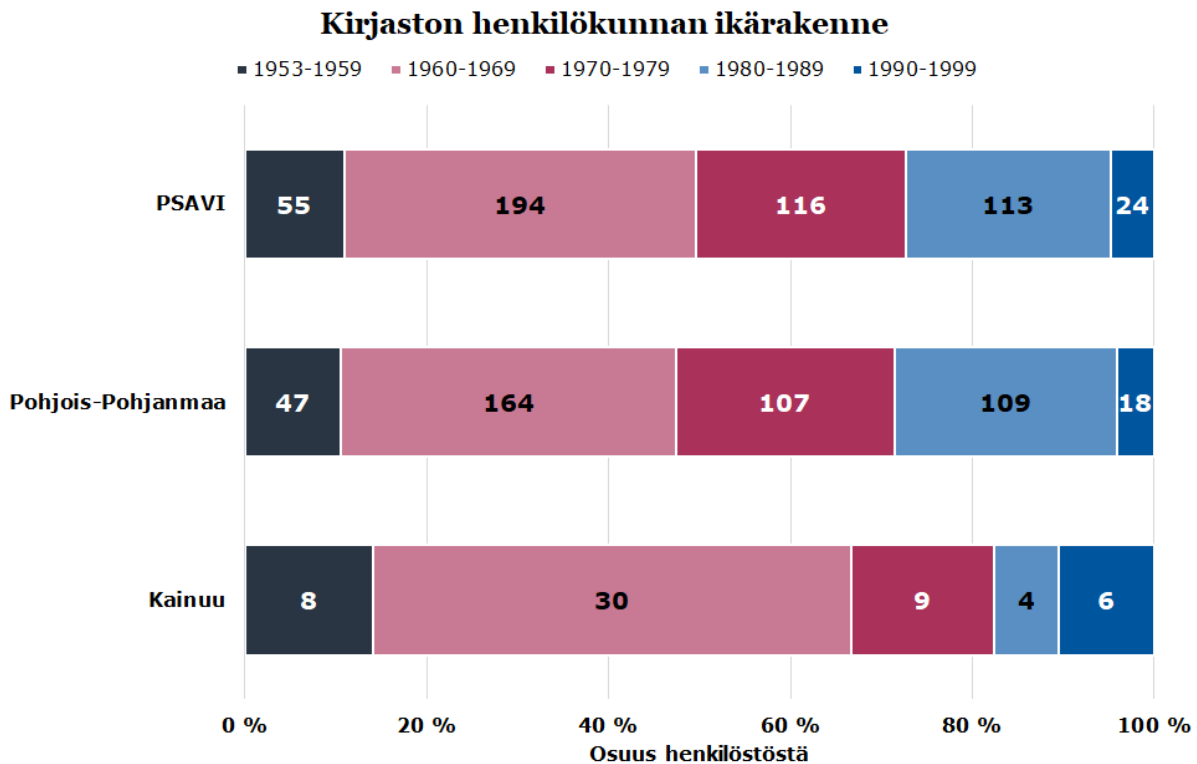
Vain joka toisessa kirjastossa on riittävästi henkilökuntaa edistämään lukemista ja kirjallisuutta, jota on kuitenkin pidetty kirjaston perinteisenä perustehtävänä. Tähän vaikuttaa todennäköisesti se, että lukutaidon käsite on laajentunut koskemaan myös kriittistä medialukutaitoa, jonka edistämiseen tarvittaisiin enemmän henkilökuntaa. Pienissä kirjastoissa henkilökuntaa on tähän riittävästi vielä harvemmin.

Vahvimmillaan kirjastot ovat kokoelmiin ja aineistoihin liittyvissä toiminnoissa. Yli 80 prosenttia arvioi, että henkilöstö riittää näihin tehtäviin. Arviot olivat samansuuntaisia riippumatta kunnan koosta.

Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan pienet kirjastot arvioivat henkilöstön riittävyyden kokoelmatyöhön selvästi alemmaksi kuin koko maan pienet kirjastot tai alueen kaikki kirjastot. Muuten alueen kirjastojen arviot henkilöstön riittävyydestä olivat hyvin samansuuntaiset kuin koko maassa, vaikka tehtävät asettuivat hieman eri järjestykseen.

AVI-kyselyssä ennakoitiin henkilökunnan riittävyyttä myös tulevaisuudessa. Kuviossa 5.6.6.2. kirjaston henkilökunnan ikärakennetta on tarkasteltu maakunnittain sekä koko alueella. Kirjastojen henkilöstöstä lähes puolet on yli 50-vuotiaita. Pohjois-Pohjanmaalla on hiukan nuorempi ikärakenne kuin Kainuussa. Maakuntien kirjastohenkilöstön ikärakenne oli suurin piirtein samanlainen vuonna 2013. Alueen kirjastohenkilöstön ikärakenne on hiukan vanhempi koko maan tilanteeseen verrattuna.

**Kuvio 5.6.6.2. Kirjastojen henkilökunnan ikärakenne Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan kirjastoissa vuonna 2021.**



Kevan vuosille 2021–2030 laatima eläköitymisennuste kertoo, että runsas eläköityminen kirjastoalalla jatkuu. Vuoteen 2030 mennessä noin 30 prosenttia kirjastojen hen-

kilökunnasta saavuttaa eläkeiän. Kainuussa eläköityminen on runsaampaa kuin koko maassa ja Pohjois-Pohjanmaalla. Kevan ennusteen mukaan Kainuun kirjastotyöntekijöistä 45 prosenttia on eläköitymässä vuoteen 2030 mennessä.

Korkeakoulutettu kirjastohenkilöstö on nuorempaa, koska heistä on Kevan ennusteen mukaan eläköitymässä Kainuussa 35 prosenttia ja Pohjois-Pohjanmaalla vain 17 prosenttia. Koko maan keskiarvo 23 prosenttia sijoittuu tähän väliin.

Eläkeiän nosto on ehkä hiukan hillinnyt eläköitymisnopeutta verrattuna aikaisempiin ennusteisiin. Kevan mukaan kirjastotyöntekijät jäävät eläkkeelle yleensä hiukan alle 64-vuotiaina (KEVA 2020).

Henkilöstön eläköityminen huolettaa monissa kirjastoissa. Kuntien taloudellinen tilanne ei ole hyvä ja pelkona on, että säästötoimenpiteenä eläkkeelle jäävien virat ja toimet jätetään täyttämättä. Jonkin verran kannetaan huolta myös hiljaisen tiedon siirtymisestä, kun henkilöstöä eläköityy runsaasti.

Kirjastoissa suhtaudutaan kuitenkin tulevaisuuteen varovan optimistisesti: "Mikäli avautuvat toimet saadaan täyttää kuten viime vuosina on saatu, kirjastomme pysyy toteuttamaan kirjastolain antamat tehtävät. Osaaminen uudistuu uusien rekryjen kautta ja auttaa paikkaamaan tämänhetkistä osaamisvajetta."

## **Millaisia muutoksia henkilöstöresursseissa on tapahtunut vuodesta 2012 vuoteen 2019?**

Henkilöstön määrä on vähentynyt sekä absoluuttisesti että suhteessa asukaslukuun.

Kirjastojen palkkaaman henkilökunnan absoluuttinen määrä on vähentynyt koko maassa kuusi prosenttia verrattuna edelliseen arviointiin vuonna 2013. Pohjois-Pohjanmaalla henkilökunnan absoluuttinen määrä on pysynyt ennallaan 300 henkilötyövuodessa, mutta Kainuussa vähennystä on tapahtunut 17 prosenttia 73 henkilötyövuodesta 60 henkilötyövuoteen. Vähenneminen on jatkunut ja vuonna 2021 Kainuun kirjastoissa työskenteli enää 54 henkilötyövuotta.

Alueen pienissä kunnissa kirjastojen absoluuttinen henkilötyövuosien määrä vaihtelee 0,8–4.

Henkilökunnan määrä suhteessa asukaslukuun on laskenut. Vuonna 2012 palveluvaitteen vähimmäismäärään 0,8 htv/1000 asukasta ylsi 62 prosenttia Pohjois-Pohjanmaan ja 89 prosenttia Kainuun kirjastolaitoksista. Nyt luku on Pohjois-Pohjanmaalla 52 prosenttia ja Kainuussa 63 prosenttia. Kainuussa henkilöstötilanne heikkenee nyt nopeasti, viime vuonna tavoitteen saavutti enää 38 prosenttia kunnista.

Taulukko 5.7.6.1. kertoo, että koko maan keskiarvo on nyt 0,72 htv/1000 asukasta, kun se edellisessä arvioinnissa oli 0,79/1000 asukasta. Muutos on ollut tasaista laskua. Pohjois-Pohjanmaalla ollaan lähellä koko maan lukuja. Kainuussa sen sijaan pudotus on ollut jyrkempi. Pohjois-Pohjanmaan väkiluvultaan kasvavissa kunnissa ei riitä, että henkilöstön määrä pysyy ennallaan, vaan tarvittaisiin lisähenkilöstöä tuottamaan palveluja kasvavalle väestölle.

**Kuvio 5.7.6.1. Kirjastojen palkkaamat henkilötyövuodet tuhatta asukasta kohden Kainuussa, Pohjois-Pohjanmaalla ja Manner-Suomessa vuosina 2012 ja 2019.**

|                          | Henkilötyövuodet /<br>1000 as. 2012 | Henkilötyövuodet /<br>1000 as. 2019 |
|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Kainuu</b>            | 0,92                                | 0,83                                |
| <b>Pohjois-Pohjanmaa</b> | 0,77                                | 0,73                                |
| <b>Manner-Suomi</b>      | 0,79                                | 0,72                                |

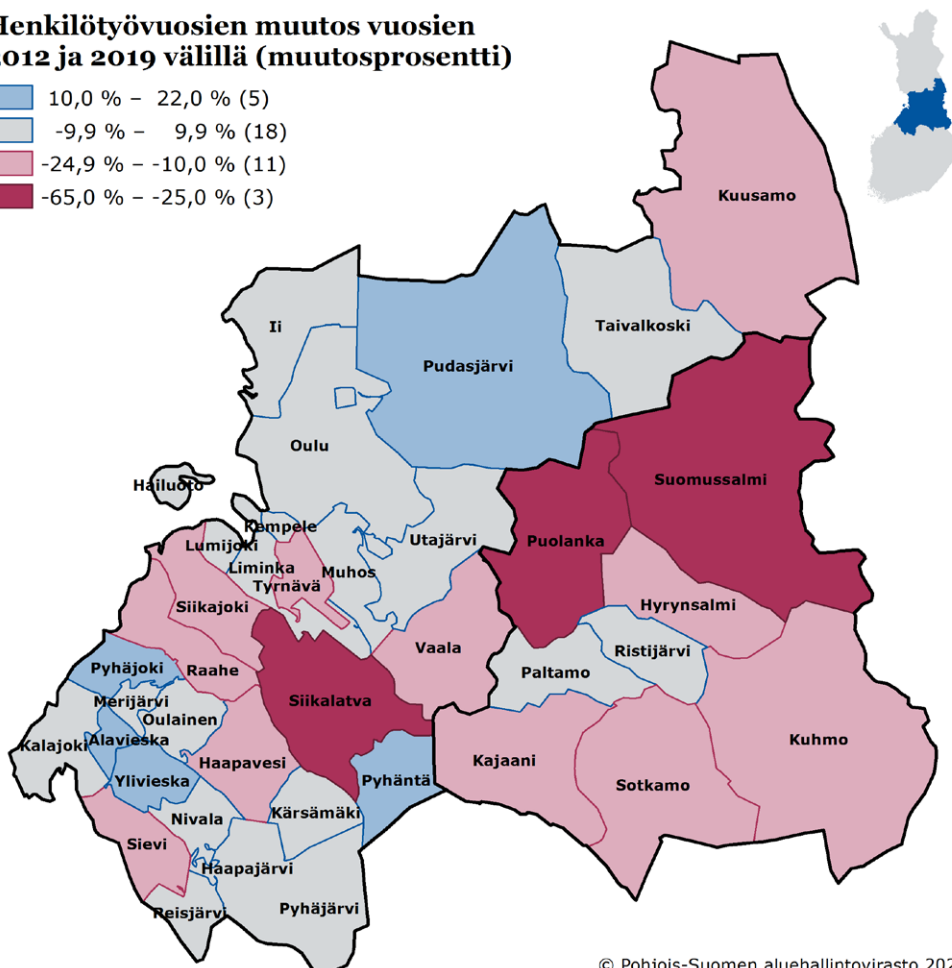
Lähde: Yleisten kirjastojen tilastotietokanta

Kartta 5.7.6.1. havainnollistaa kirjaston palkkaamien henkilötyövuosien muutosta vuosien 2012 ja 2019 välillä kirjastolaitoksittain. Mitä punaisempi kartta, sitä suurempi on henkilöstön määrän vähennys. Kainuussa tilanne on heikentynyt lähes kaikkien kuntien kirjastolaitoksissa, kahdessa tilanne on pysynyt lähes samana. Pohjois-Pohjanmaalla henkilöstö on vähentynyt vajaassa kolmasosassa kirjastolaitoksia, pysynyt lähes samana joka toisessa ja muutamassa kirjastolaitoksessa henkilöstön määrä on kasvanut.

**Kartta 5.7.6.1. Henkilötyövuosien muutos Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan kirjastoissa vuosien 2012 ja 2019 välillä.**

**Henkilötyövuosien muutos vuosien 2012 ja 2019 välillä (muutosprosentti)**

- 10,0 % - 22,0 % (5)
- 9,9 % - 9,9 % (18)
- 24,9 % - -10,0 % (11)
- 65,0 % - -25,0 % (3)



© Pohjois-Suomen aluehallintovirasto 2022  
Tietolähde: Yleisten kirjastojen tilastotietokanta

Omatoimikirjastot ovat henkilöstön ja asiakaspalvelun kannalta kaksiteräinen miekka.

Toisissa kunnissa omatoiminen aukiolo on parantanut palveluja, kun henkilökunta on rutiinityön vähentyessä voinut keskittyä enemmän toiminnan ja palvelujen kehittämiseen, yhteistyöhön koulujen ja muiden toimijoiden kanssa jne.

Toisissa kunnissa omatoimikirjastot on nähty vain säästötoimenpiteenä, jolloin henkilökuntaa on vähennetty tarkastelematta kirjaston koko palvelukirjoa ja lain vaatimuksia. Näissä tapauksissa asiakaspalvelun laatu on saattanut kärsiä.

Riittävää henkilöstömäärää pohdittaessa saattaa unohtua, että vaikka omatoimiaikana henkilökuntaa ei ole paikalla palvelemassa asiakkaista, kirjastonkäyttö omatoimiaikana työllistää kuitenkin kirjastohenkilökuntaa.

Edellisen arvioinnin aikana ensimmäisiä omatoimikirjastoja oltiin vasta perustamassa. Nyt kirjastojen aukioloajasta Pohjois-Pohjanmaalla 35 prosenttia ja Kainuussa jo 48 prosenttia on omatoimista. Ja omatoimiaukiolo kirjastoissa lisääntyy edelleen.

## **Miten kunta toimii, kun kirjastossa vapautuu työpaikka?**

Pienissä kunnissa kirjastoihin rekrytoidaan uusia työntekijöitä harvemmin kuin kirjastoissa keskimäärin. Rekrytoinnissa on mahdollisuus tarkastella uusin silmin kirjaston tehtäviä ja työnjakoa.

AVI-kyselyssä kolme neljästä kirjastosta kertoi, että kirjastoon on rekrytoitu uutta henkilöstöä kolmen viime vuoden aikana (pienet 44 %).

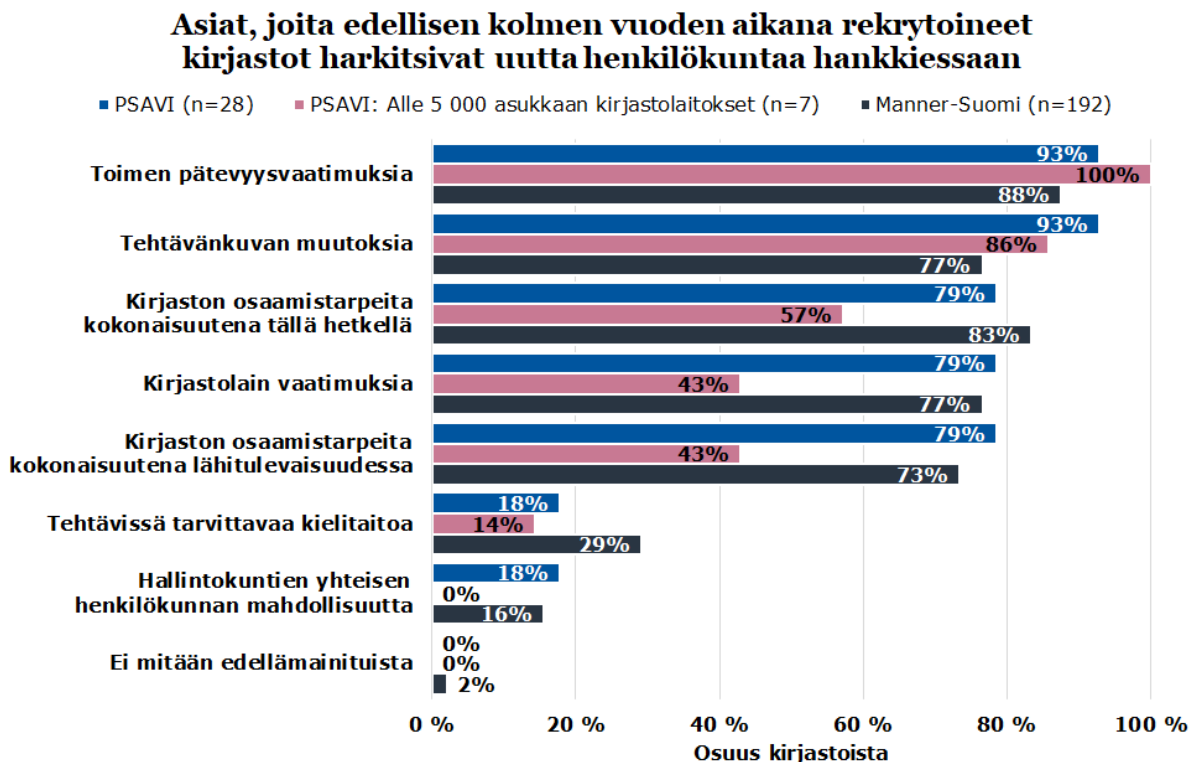
Anonyymia rekrytointia ei ole käytetty Kainuussa tai Pohjois-Pohjanmaalla, ja koko maassakin se oli vielä harvinaista. Vain alle 4 prosenttia vastanneista oli rekrytoinut anonyymisti.

Kirjastolaitoksista 40 prosenttia tarvitsi kaikkiin rekrytointeihin täyttölupaa. Monet saivat rekrytoida hanketyöntekijöitä tai sijaisia alle 12 kuukaudeksi ilman täyttölupaa. Vain kahdeksan prosenttia ei tarvinnut rekrytointeihin lainkaan täyttölupaa.

Joka neljännessä alueen kirjastossa vapautuneita työpaikkoja oli jätetty kokonaan täyttämättä täyttölupamenettelyn takia. Koko maassa näin oli käynyt hieman harvemmin, vain joka viidennessä kirjastossa.

AVI-kyselyssä kysyttiin, mitä asioita kirjastot tarkastelevat rekrytoinnin yhteydessä. Kuvio 5.8.6.1. kertoo, että eniten tarkastellaan pätevyysvaatimuksia ja tehtävänkuvan muutoksia ja seuraavaksi eniten kirjaston osaamistarpeita rekrytointihetkellä ja tulevaisuudessa. Alueen kirjastoissa tarkastellaan enemmän pätevyysvaatimuksia ja tehtävänkuvan muutoksia kuin koko maassa keskimäärin, mutta vähemmän kirjaston osaamistarpeita rekrytointihetkellä ja tulevaisuudessa.

### Kuvio 5.8.6.1. Asiat, joita edellisen kolmen vuoden aikana rekrytoineet kirjastot harkitsivat uutta henkilökuntaa hankkiessaan.



Yllättävästi viidennes vastaajista ei ottanut huomioon kirjastolain vaatimuksia, pienistä jopa yli puolet oli jättänyt kirjastolain vaatimukset ottamatta huomioon. Tämä näkyy monen kirjastolaitoksen johtajan kirjastolain mukaisen kelpoisuuden puuttumisena.

Myös kielitaidon tarpeellisuus jää huomiotta melko usein, vain 18 prosenttia (pienet 14 %) tarkasteli sitä rekrytoinnin yhteydessä.

Kirjastot voivat palkata tarpeen mukaan myös muita kuin kirjastoalan koulutuksen saaneita. Tätä mahdollisuutta oli käyttänyt vain muutama kirjasto. Niihin oli palkattu pedagogeja ja kulttuurialan ammattilaisia.

AVI-kyselyn avovastauksissa kirjastot ovat huolissaan osaavan työvoiman saamisesta. Pienissä kirjastoissa tarvittaisiin monitaitoisuutta, mutta riittävän osaavia hakijoita ei ole.

## Onko kirjaston henkilöstöllä riittävä koulutus ja ammattitaito?

Kirjaston henkilöstön keskimääräinen koulutustaso on noussut. Kirjastojen oman arvion mukaan henkilöstön ammattitaito riittää kirjaston perinteisiin tehtäviin, mutta uusia taitoja tarvitaan. Rekrytoinnit ovat mahdollisuus vahvistaa ja kehittää kirjaston toimintaa.

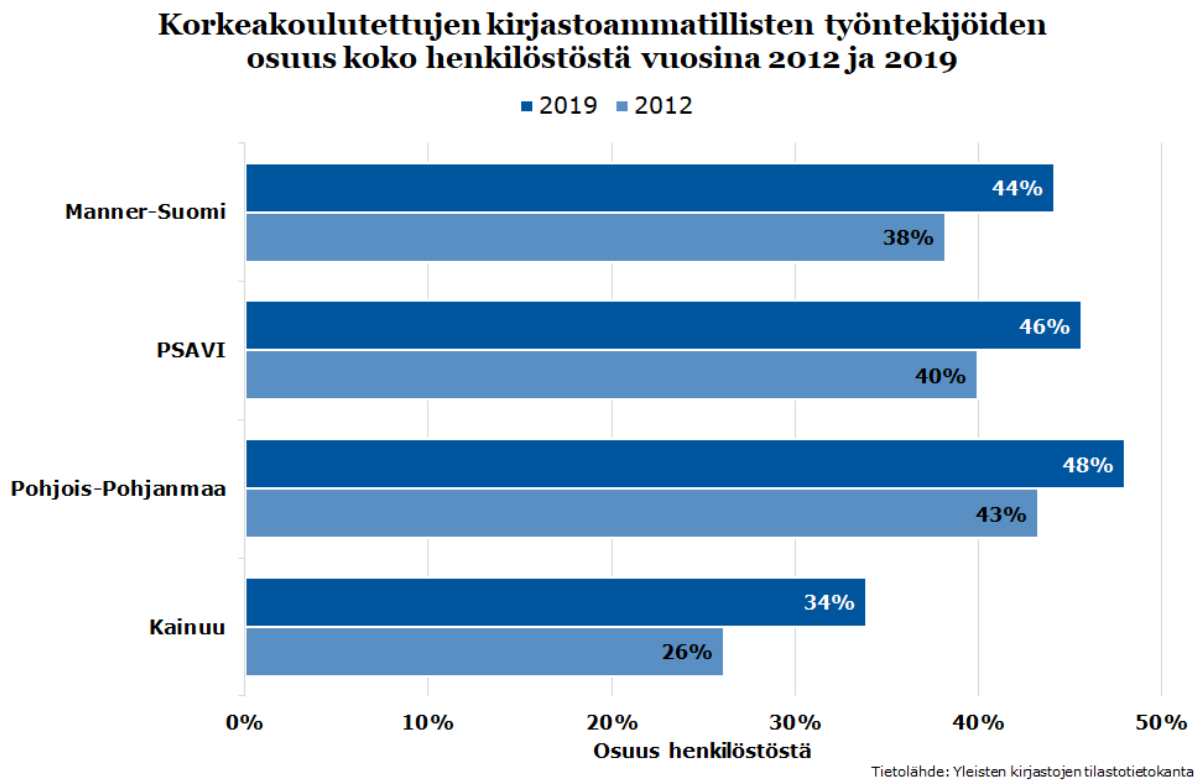
Kirjastolaki edellyttää, että asiantuntijatehtävissä toimivalla on korkeakoulututkinto.

Kirjastotilastojen mukaan kirjastojen korkeakoulutettujen kirjastoammatillisten työn-



tekijöiden osuus kirjastojen koko henkilöstöstä vuosina 2012 ja 2019 on noussut Kainuussa 26 prosentista 34:ään ja Pohjois-Pohjanmaalla 43 prosentista 48:aan. (Kuvio 5.9.6.1.)

**Kuvio 5.9.6.1. Korkeakoulutettujen kirjastoammatillisten työntekijöiden osuus koko henkilöstöstä Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan maakunnissa sekä Manner-Suomessa vuosina 2012 ja 2019.**

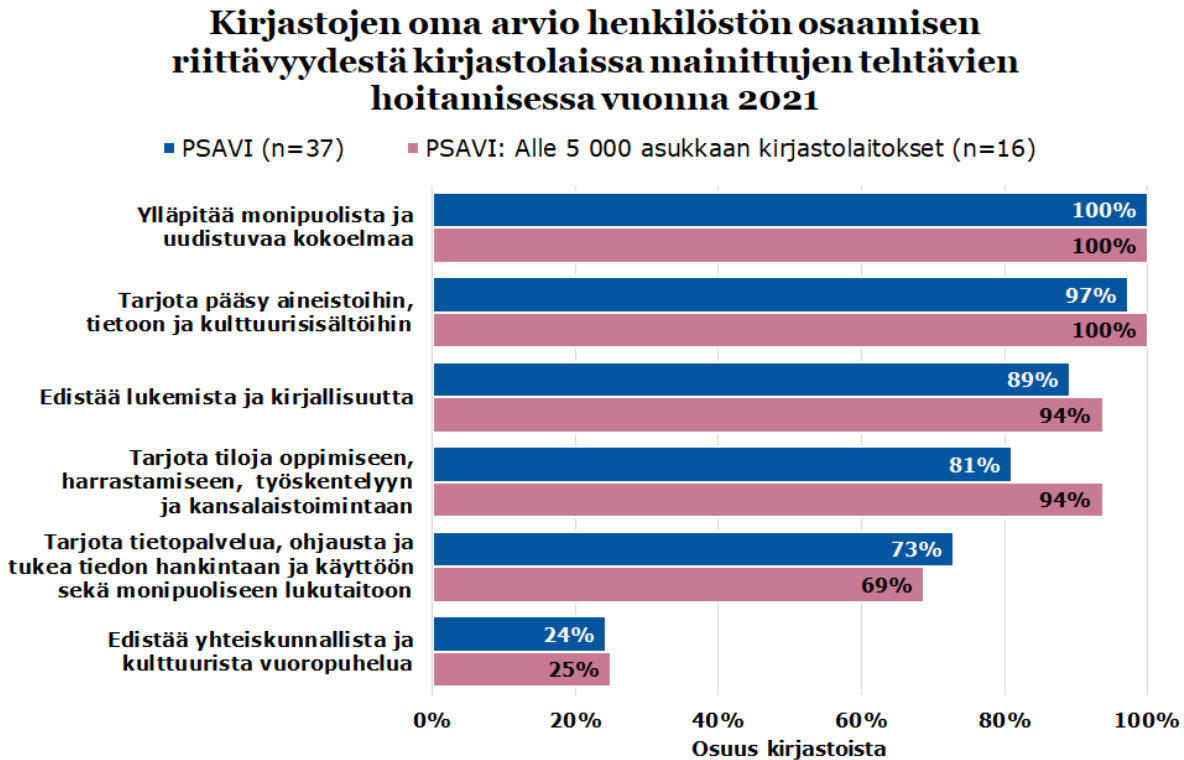


Pohjois-Pohjanmaan kirjastojen työntekijöistä joka toisella on korkeakoulututkinto. Tähän lienee vaikuttanut se, että nyt kirjastoissa työskentelee enemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita kuin vuonna 2012. Tilanne saattaa muuttua tulevaisuudessa, koska Oulun ammattikorkeakoulu lopetti kirjastoalan koulutuksen vuonna 2017. Viimeisetkin sieltä valmistuneet kirjastoalan opiskelijat ovat jo astuneet työelämään.

Työpaikkailmoituksissa näkyy, että kelpoisuusvaatimusten väljentäminen kirjastolaissa ei ole romahduttanut alan koulutuksen arvostusta. Valtaosassa työpaikkailmoituksista hakijalta edellytettiin kirjastoalan tutkintoa tai tutkintoon sisältyviä alan opintoja. (Oksanen 2020)

Kuviossa 5.9.6.2. näkyy kirjastojen oma arvio henkilökunnan osaamisen riittävydestä kirjastolaissa määrättyjen tehtävien hoitamiseen. Arviot olivat samansuuntaisia riippumatta kunnan koosta.

**Kuvio 5.9.6.2. Kirjastojen arvio henkilöstön määrän riittävydestä kirjastolaissa mainittujen tehtävien hoitamisessa Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan kirjastoissa vuonna 2021.**



Kirjastot arvioivat, että henkilöstö osaa heikoimmin edistää yhteiskunnallista ja kulttuurista vuoropuhelua. Vain neljäsosa vastanneista arvioi kirjastossa olevan tähän riittävästi osaamista. Lähes kaikki arvioivat, että henkilöstön tietotaito riittää kokoelmiin ja aineistoihin liittyvissä toiminnoissa.

Huomio kiinnittyy siihen, että 90 prosentissa kirjastoista osaamista pidettiin riittävänä lukemisen ja kirjallisuuden edistämisessä, mutta vain joka toisessa kirjastossa on siihen riittävästi henkilökuntaa.

AVI-kyselyyn vastanneista alueen kirjastoista 60 prosenttia työllistää osatyökykyisiä henkilöitä. Näistä lähes joka toisessa osatyökykyiset ovat kunnan omia työntekijöitä. Kunnan ulkopuolelta osatyökykyisiä henkilöitä on työllistetty 60 prosentissa vastanneista kirjastoista. Osatyökykyiset ovat hyvä lisä kirjaston henkilökuntaan, mutta jos heillä ei ole kirjastossa tarvittavaa tietotaitoa, he eivät korvaa alan ammattilaisia.

Viime vuosina kunnissa on yleistynyt monitoimitilojen rakentaminen. Tämä mahdollistaa myös moniammatillisen verkostomaisen yhteistyön, joka ylittää toimialat ja lisää synergiaa (Oksanen, 2020). Toimialoilla voi olla myös yhteisiä työntekijöitä. Jos tilat ovat samassa rakennuksessa, nuorisotyöntekijä voi työskennellä kirjastossa nuorten kanssa tai koululla ja kirjastolla voi olla yhteinen pedagoginen informaattikko

Kuitenkin vain muutama kirjastolaitos oli kehittänyt palveluaan rekrytoimalla kirjastoon yhteisen työntekijän muun toimialan kanssa. Oulun kaupunginkirjastossa on

palkattu yhteisiä informaattikkoja opetustoimen kanssa. Rekrytoinnit voivat olla myös tilapäisiä, yhteisiä hanketyöntekijöitä opetus- tai vapaa-aikatoimen kanssa.

Kirjastokimppa on yleisin kirjastojen yhteistyömuoto: alueen kirjastot kuuluvat kimp- paan yhtä kirjastoa lukuun ottamatta. Pohjois-Pohjanmaalla toimii kaksi kirjastokimp- paa, Outi- ja Joki-kirjastot ja Kainuussa yksi, Kainet. Oulun kaupunginkirjasto tarjoaa myyntisopimuksella Outi-kirjastoille koordinaattorin ja järjestelmäylläpitoa, muilla alueen kimpoilla ei ole yhteisiä työntekijöitä.

Kirjastojen henkilökunnan moninaisuutta hahmoteltiin AVI-kyselyssä henkilökunnan kielitaidon kartoituksella ja sillä, kuinka hyvin henkilökunta vastaa kirjaston toimin- taympäristön moninaisuutta.

Opetus- ja kulttuuriministeriön raportissa Taide, kulttuuri ja moninainen Suomi: Kult- tuuripolitiikka, maahanmuuttajat ja kulttuurisen moninaisuuden edistäminen suosi- tellaan, että taide- ja kulttuuriorganisaatioiden asiantuntija- ja johtotehtävissä työ- kentelevän henkilöstön kielellistä ja kulttuurista moninaisuutta lisätään. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021) Kirjastolaki antaa tähän mahdollisuuden, kun kunnat voivat palkata henkilökuntaa tarvelähtöisesti oman harkintansa mukaan.

Vain kahdeksan prosenttia alueen kirjastoista ilmoitti, että ne palvelevat asiakkaitaan kotimaisten kielten ja englannin lisäksi tarvittaessa myös jollain muulla kielellä.

Joka neljännessä alueen kirjastossa henkilökunnan arvioidaan vastaavan täysin tai edes osittain oman alueen moninaisuutta. 16 prosenttia ei osannut sanoa vastaako henkilökunta moninaisuuden tarpeisiin. Kirjastojen vastausten perusteella voidaan arvioida, että keskimäärin kirjastot eivät tunnista kovin hyvin toimintaympäristöjensä moninaisuutta.

Koska henkilöstön kelpoisuusehdot ovat nyt melko väljät, kunnilla olisi mahdollisuus ottaa väestön moninaisuus huomioon palkatessaan uusia työntekijöitä kirjastoihin. Esimerkiksi anonyymi rekrytointi voisi olla tapa, jolla eritaustaisia henkilöitä saadaan kirjastoon.

Kun kirjastoon palkataan eritaustaisia henkilöitä, kirjastolla on paremmat mahdolli- suudet tiedottaa tehokkaammin ja saavutettavammin kirjastojen tehtävistä ja palve- luista osana kotoutumiskoulutusta ja muuta kotoutumista (Opetus- ja kulttuuriminis- teriö 2021).

## **Miten henkilöstö ylläpitää ammattitaitoaan?**

Henkilöstön koulutussuunnittelu on järjestelmällisempää kuin aikaisemmin. Henkilös- tön liian vähäinen määrä vaikeuttaa koulutukseen osallistumista, vaikka etäosallistumi- sen mahdollisuus helpottaa koulutukseen osallistumista.

Tilastotietokanta kertoo, että kirjastohenkilökunnan osallistuminen täydennyskoulu- tukseen on ollut nousussa niin alueella kuin valtakunnallisesti. Vuonna 2012 Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan kirjastolainen osallistui vuodessa koulutukseen keskimäärin 3,58 työpäivää. Vuonna 2019 luku oli 4,22. Alueen kirjastohenkilöstö osallistui koulu- tukseen koko maata vilkkaammin.

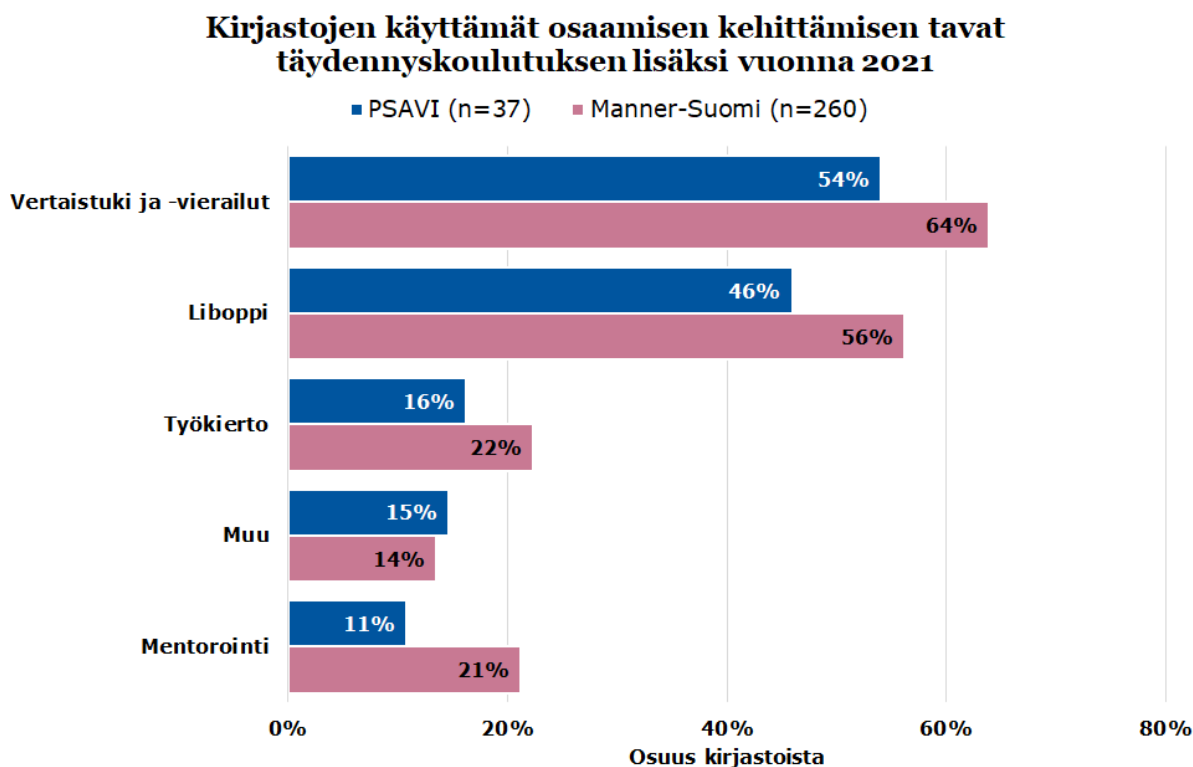
AVI-kyselyn mukaan vuonna 2021 kirjastojen henkilökunnasta keskimäärin 92 prosenttia osallistui täydennyskoulutuksiin. Koko maan keskimääräinen osallistumisprosentti oli 85.

Kirjastot suunnittelivat koulutustaan paremmin nyt kuin vuonna 2013. Viimeisten viiden vuoden aikana 30 prosenttia alueen kirjastoista oli tehnyt henkilöstön osaamiskartoituksen tai osaamistarvearvion (pienet 19 %). Vuonna 2013 osaamiskartoitus oli tehty vain joka viidennessä kirjastossa. Lähes 60 % vastanneista ilmoitti, että kirjastossa laaditaan säännöllisesti koulutussuunnitelma. Vuonna 2013 koulutussuunnitelman laati säännöllisesti vain yksi kymmenestä alueen kirjastosta.

Suurimmassa osassa kirjastoja (65 %) kirjastossa työskentelevä esihenkilö päätti, kuka osallistuu täydennyskoulutukseen. Joka viidennessä kirjastossa työntekijä päätti itse osallistumisestaan koulutukseen. Tämä kertoo henkilökunnan itseohjautuvuudesta. Toisaalta se voi kertoa myös osaamisen johtamisen puutteista.

Kaavio 5.10.6.1. kertoo, että perinteisen täydennyskoulutuksen lisäksi kirjastoissa käytettiin myös muita tapoja osaamisen kehittämiseen, mutta Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan kirjastoissa koko maata vähemmän. Kirjastojen yhteinen oppimisolusta Liboppi on ollut käytössä vasta reilun vuoden, mutta se on jo ahkerassa käytössä. Sitä käytti lähes puolet Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaankin kirjastoista. Liboppi oli lähes yhtä suosittu täydennyskoulutuksen työkalu kuin vertaistuki ja -vierailut.

### Kuvio 5.10.6.1. Kirjastojen käyttämät osaamisen kehittämisen tavat täydennyskoulutuksen lisäksi Kainuussa ja Pohjois-Pohjanmaalla sekä Manner-Suomessa vuonna 2021



AVI-kyselyn vapaatekstivastauksissa alueen kirjastot toivat esiin haasteita ammattitaidon ylläpidossa ja osaamisen kehittämisessä. Vaikka etäosallistumismahdollisuudet ovat helpottaneet koulutukseen osallistumista, se ei ratkaise kaikkea.

Ylivoimaisesti eniten kouluttautumista hankaloitti se, että henkilökuntaa ei ole riittävästi. Lähes kaikki vastanneet mainitsivat haasteeksi ajan puutteen. ”Perustöiltä ei tahdo jäädä aikaa koulutuksiin.”

Kirjastohenkilöstöltä saattaa puuttua motivaatio uusien asioiden oppimiseen ja henkilökunta priorisoi jokapäiväiset työtehtävänsä kouluttautumisen sijaan. ”Keskityn mieluummin oikeisiin töihin webinaarien sijaan.” Motivaatio uusien asioiden oppimiseen voi näkyä myös mukavuusalueella pysymisenä. Ei haluta opiskella esimerkiksi uusia digiohjaamisen taitoja, vaan hakeudutaan koulutukseen, jossa käsitellään tuttuja ja mukavia asioita.

Jatkuva muutos ja uuden oppimisen tarve saattaa lannistaa ja vähentää motivaatiota kouluttautumiseen, kun mikään ei tunnu enää riittävän. ”Enkö minä osaakaan työtäni.”

Saatua koulutusta ei aina voida hyödyntää, koska työn kehittämiselle ei ole aikaa. Haaste on ”...uuden osaamisen soveltaminen ja sisällyttäminen arkityöhön.”

Jos kirjastolla ei ole toiminnan kokonaiskuvaa hallitsevaa johtajaa, joka osaisi johtaa myös osaamista ja sen hyödyntämistä, työntekijän saama koulutus voi jäädä irralliseksi tai pirstaleiseksi.

Ongelmaksi näytti myös nousevan se, että vaikka osaamiskartoitus tai osaamisen kehittämisen suunnitelma oli tehty, se oli unohtunut pöytälaatikkoon. Näin ollen se ei ole välttämättä johtanut mihinkään.

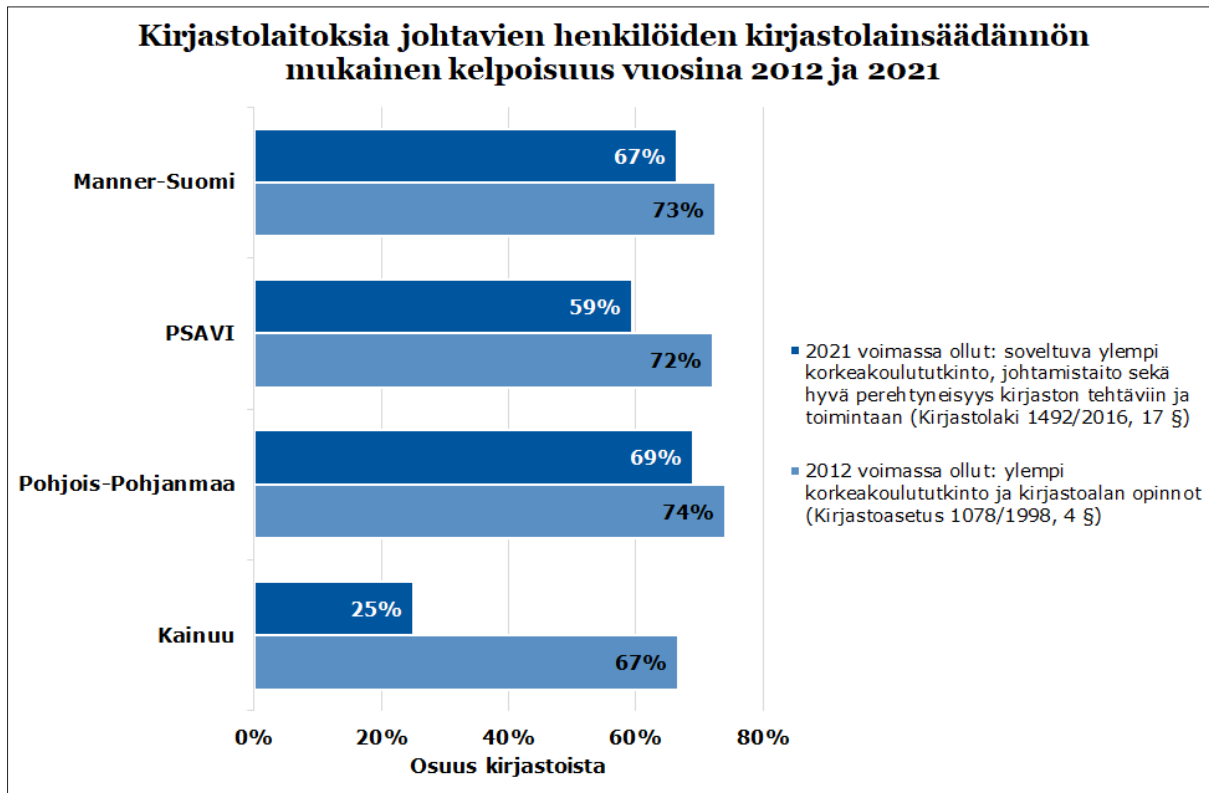
## **Johtaako kunnan kirjastolaitosta henkilö, joka täyttää kirjastolain vaatimukset?**

Lähes 70 prosentilla kuntien kirjastoa johtavista oli kirjastolain mukainen kelpoisuus. Kelpoisia johtajia oli etenkin pienissä kirjastoissa entistä vähemmän, vaikka kirjastolain kelpoisuusvaatimuksia on väljennetty huomattavasti. Erityisen heikko tilanne oli Kainuussa. Kirjastossakin käytetään julkista valtaa, joten kirjastoa johtavan on oltava viranhaltija.

Kirjastolaki edellyttää johtajalta soveltuvaa ylempää korkeakoulututkintoa, johtamistaitoa sekä hyvää perehtyneisyyttä kirjaston tehtäviin ja toimintaan.

Vaikka johtajan kelpoisuusvaatimuksia on opintojen osalta väljennetty, niin AVI-kyselyn mukaan kelpoisuustilanne on huonontunut. Pohjois-Pohjanmaalla 69 prosenttia ja Kainuussa vain 25 prosenttia johtajista oli kelpoisia nykyisin mukaan. Vuonna 2013 silloisten kelpoisuusvaatimusten mukainen johtaja oli 74 prosentilla Pohjois-Pohjanmaan ja 67 prosentilla Kainuun kirjastoista. (Kaavio 5.11.6.1.)

**Kuvio 5.11.6.1. Kirjastolaitosta johtavien henkilöiden kirjastolainsäädännön mukainen kelpoisuus Kainuussa, Pohjois-Pohjanmaalla ja Manner-Suomessa vuosina 2012 ja 2021.**



Pohjois-Pohjanmaalla johtajien kelpoisuuden tilanne oli aavistuksen parempi kuin koko maassa, mutta Kainuun tilanne oli koko maan heikoin.

Kainuussa on ollut vaikeuksia saada avoimiin kirjastonjohtajan tehtäviin kelpoisia hakijoita. Kuntien vetovoima ei ole riittävä eikä tehtävän vaativuus ja palkkataso täysin kohtaa. Tilanne näyttää kuitenkin olevan hiukan paranemassa keväällä 2021.

Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan kirjastojen johtajilla on pääosin kahdenlaista kelpoisuuden puutetta. Kirjastoa johtaa joko pitkän kirjastokokemuksen omaava henkilö, jolta puuttuu ylempi korkeakoulututkinto ja ehkä myös johtamistaito tai ylempään korkeakoulututkintoon ja johtamistaidon omaava henkilö, jolta puuttuu kirjastoalan koulutus ja kokemus eli riittävä perehtyneisyys kirjaston tehtäviin ja toimintaan. Näitä molempia on erityisesti pienten kuntien kirjastoissa.

Kuntalaki edellyttää, että kunnassa julkisen vallan käyttäjän on oltava viranhaltija (Kuntalaki, 87 §). Viranhaltija voi lakiin perustuvan toimivaltansa perusteella yksipuolisesti päättää toisen edusta, oikeudesta tai velvollisuudesta. Työsuhteinen työntekijä ei voi käyttää julkista valtaa, kuitenkin Kainuussa ja Pohjois-Pohjanmaalla 19 prosentissa kirjastolaitoksista päätäntävaltaa käyttää kyselyn mukaan muu kuin viranhaltija. Tämä on alueella yleisempää kuin koko maassa (8 %).

Kirjastossa käytetään julkista valtaa, kun asiakkaalle määrätään kirjaston käyttökielto. Kunnan hallintosäännössä on määriteltävä käyttökiellon antaja. Jos kirjastossa

työskentelee vain työsuhteisia henkilöitä, niin päätöksen tekee kirjaston ulkopuolella työskentelevä viranhaltija.

Etenkin pienempien kuntien johtamisen yleiskuva on AVIn kyselyn ja arkikokemuksen perusteella epäselvä. On vaikea tietää, kuka kirjastoa oikeasti johtaa. Onko se viranhaltija, joka laittaa nimensä paperiin, mutta jolla ei ole muuta kosketusta kirjaston toimintaan? Vai onko se työsuhteinen työntekijä, joka käytännössä hoitaa kaikki kirjaston toimintaan ja johtamiseen liittyvät asiat, mutta jolla ei ole päätösvaltaa?

## **Millaiset ovat kirjaston johtamiseen tarvittavat voimavarat?**

Kirjastojen johtamiseen ja kehittämiseen on entistä vähemmän voimavaroja. Sama henkilö voi johtaa useita toimialoja. Työajan pirstaloituminen vaikeuttaa kokonaisvaltaista kehitystyötä. Motivoituneen johtajan tärkein voimavara on riittävä aika verkostoitumiseen, perehtymiseen ja kehittämiseen.

Päätoiminen kirjastossa työskentelevä viranhaltija päättää 70 prosentissa Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan kirjastoista. Kirjaston ulkopuolinen päätoiminen viranhaltija päättää 19 prosentissa. Pienissä kunnissa päätoiminen kirjaston viranhaltija käyttää valtaa vielä harvemmin, vain 56 prosentissa alueen kirjastoista. Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan kirjastojen päätösvaltaa käyttää harvemmin päätoiminen kirjaston viranhaltija kuin koko maassa ja useammin kirjaston ulkopuolinen viranhaltija. Saman voi sanoa pienten kirjastojen osalta.

Kuvio 5.12.6.1. kertoo kirjastoa johtavien henkilöiden alan koulutuksesta ja työkokemuksesta. Pohjois-Suomen aluehallintoviraston alueella tilanne oli hiukan huonompi kuin koko maassa keskimäärin. Täällä 62 prosentilla oli sekä alan koulutusta että kokemusta kirjastotyöstä. Alueen pienissä kirjastoissa vain 44 prosentilla johtajista oli sekä kirjastoalan koulutusta että kokemusta (koko maan pienissä kirjastoissa 65 %).

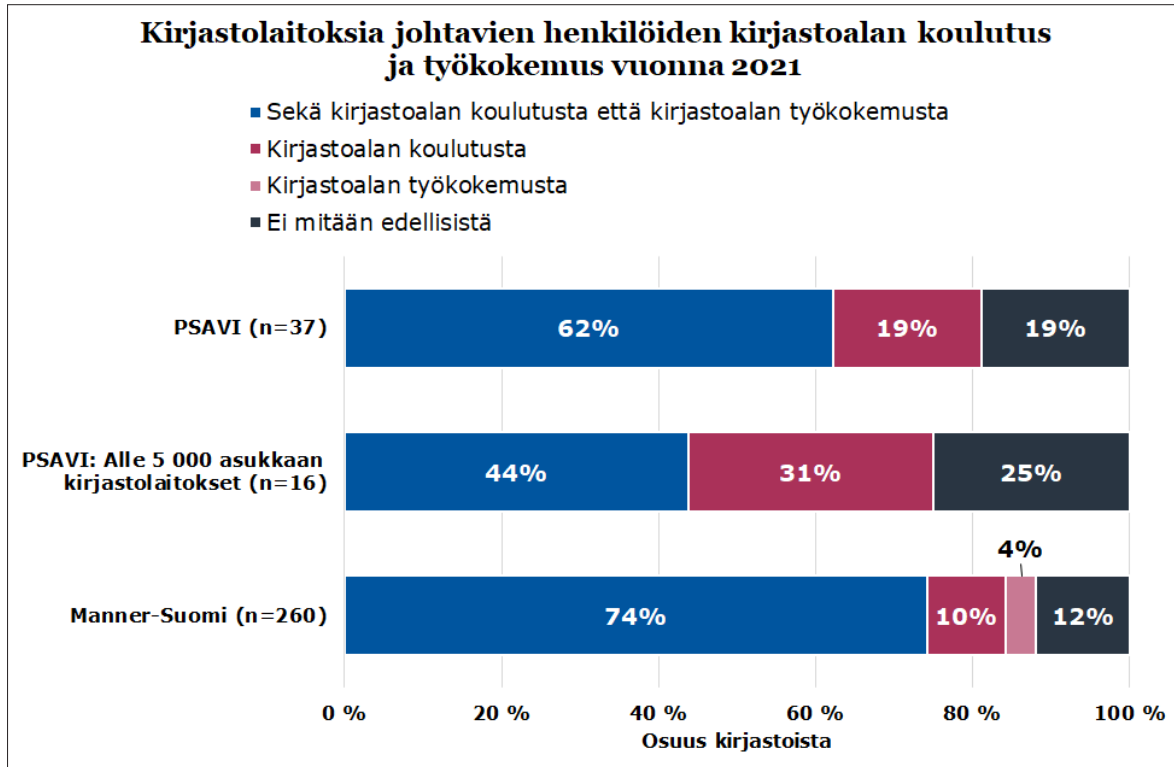
Huolta herättää se, että alueen kirjastolaitoksista 19 prosenttia johti henkilö, jolla ei ole kirjastoalan koulutusta eikä työkokemusta. Pienissä kunnissa tilanne oli erityisen heikko: neljäsosalta johtajista puuttui sekä kirjastoalan koulutus että työkokemus.

Kysymys ei ole vain muodollisesta pätevyydestä, vaan ennen kaikkea ammattitaidosta ja kirjastojen voimavarojen tehokkaasta käytöstä. Ammattitaitoisen johdon puute on huolestuttavaa etenkin pienissä kirjastoissa. Niissä pätevä johtaja pystyisi hyödyntämään kirjaston niukkojakin voimavaroja asiantuntevalla ja ennakoivalla suunnittelulla yhteistyössä muiden toimialojen ja asiakkaiden kanssa.

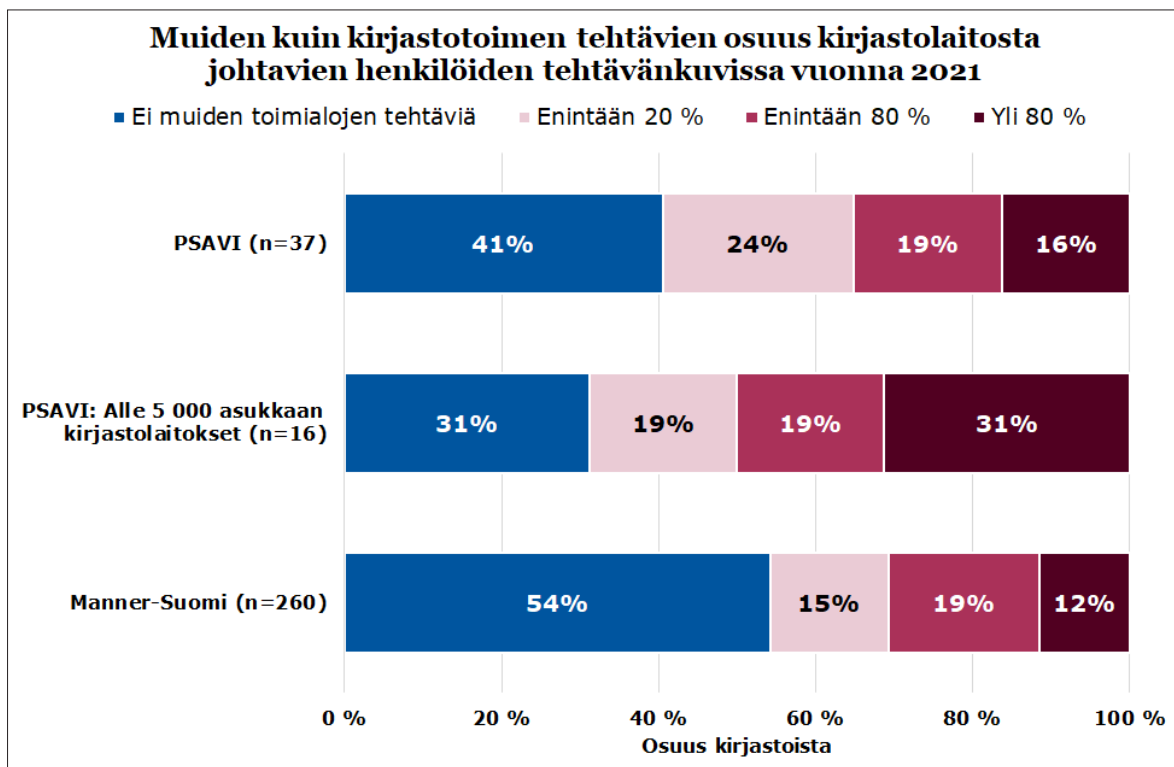
Kaavio 5.12.6.2. näyttää, että Pohjois-Suomen aluehallintoviraston alueen kirjastojen johtajat tekivät enemmän muiden toimialojen tehtäviä kuin koko maassa keskimäärin. Vain 41 prosenttia alueen kirjastojen johtajista voi keskittyä pelkästään kirjastotehtäviin. Neljäsosalla muiden alojen tehtäviä oli kuitenkin alle 20 prosenttia.

Pienten kuntien kirjastoissa muiden toimialojen tehtäviä tehtiin selkeästi enemmän kuin isommissa. Vain kolmasosa pienten kirjastojen johtajista voi keskittyä pelkästään kirjastotehtäviin ja kolmasosa käytti muihin tehtäviin yli 80 prosenttia työajastaan.

**Kuvio 5.12.6.1. Kirjastolaitoksia johtavien henkilöiden kirjastoalan koulutus ja työkokemus Pohjois-Suomen aluehallintoviraston alueella ja Manner-Suomessa vuonna 2021.**



**Kuvio 5.12.6.2. Muiden kuin kirjastotoimen tehtävien osuus kirjastolaitosta johtavien henkilöiden tehtäväkuivissa vuonna 2021**





60 prosenttia kirjastoa johtavista henkilöistä osallistui hallinto-, johtamis- ja kehittämistehtävien lisäksi säännöllisesti asiakaspalveluun ja muuhun peruskirjastotyöhön. Pienten kuntien kirjastojen johtajista vain puolet osallistui päivittäiseen peruskirjastotyöhön. Tämä kertoo siitä, kuinka monella pienen kunnan kirjastoa johtavalla on pääosin muiden alojen tehtäviä ja kirjaston johtaminen vain yksi pieni osa-alue tehtävänkuvassa. Koko maassa pienten kuntien kirjastojen johtajista 70 prosenttia osallistui päivittäiseen peruskirjastotyöhön.

Kirjaston johtajapalvelujen osto oli pysynyt alueella ennallaan. Johtajapalveluja osti kaksi kuntaa ja tilanne niissä on vakiintunut. Ostopalvelulla kirjastoon on saatu kirjastoammatillinen johtaja, mutta johtajalle usean kirjaston johtaminen on työlästä.

Alueen kirjastoja johdetaan hyvin pienellä resurssilla. Vain harvassa kunnassa kirjastonjohtaja voi keskittyä pelkästään kirjastotehtäviin ja vielä harvemmassa pelkästään kirjaston johtamiseen ja kehittämiseen. Etenkin pienissä kunnissa on lisääntynyt malli, jossa kirjastossa ei työskentele enää johtavaa viranhaltijaa, vaan tehtävä on siirretty monialajohtajalle, jonka laaja vastuu ja pirstaleinen tehtävänkuvaa eivät anna aikaa kirjastopalveluihin perehtymiseen ja niiden kehittämiseen. Paremmiin toimii malli, jossa kirjastonjohtajalle on annettu lisävastuiksi kulttuuritoimen johtaminen. Kulttuuritoimeen riittää työajasta noin 20 prosenttia ja molemmat toimialat hyötyvät yhteistyöstä.

Aluehallintoviraston suurin huoli kohdistuu niihin kuntiin, joiden ainoassa kirjastossa työskentelee 1–2 työntekijää ilman kirjastoammatillista johtoa, jolloin kirjastot eivät pysty toteuttamaan kirjastolaissa annettuja tehtäviä eivätkä kehittämään kestävästi toimintaansa.

## **Kuka vastaa kirjaston kehittämisestä ja päivittäisestä toiminnasta?**

On näkyvissä heikkoja signaaleja siitä, että vastuu kirjastotoiminnan ja sen kehittämisen johtamisesta siirtyy kirjaston ulkopuolelle ja vastuu kirjaston johdosta hämärtyy. Tämä johtaa niin inhimillisten kuin taloudellisten voimavarojen hukkakäyttöön.

Vuonna 2013 ei vielä katsottu aiheelliseksi kysyä kirjastoilta, onko päätäntävalta kirjaston asioissa kirjastossa vai sen ulkopuolella. Lähtökohtana oli vielä silloin, että suurin asiantuntemus kirjaston asioista on kirjastossa.

Vuonna 2021 tätä kysyttiin, jolloin kävi ilmi, että jo 19 prosentissa kirjastoista niiden asioista päättää kirjaston ulkopuolinen viranhaltija. Tämä voi olla signaali siitä, että vastuu kirjaston toiminnasta on siirtymässä kirjaston ulkopuolelle. Koko maassa tämä ilmiö näkyi vähän vähemmän, 8 prosentissa kirjastoista päätösvaltaa käytti kirjaston ulkopuolinen viranhaltija.

Kyselyssä haluttiin vielä tarkastella erikseen vastuuta kirjaston kehittämisestä ja päivittäisen toiminnan johtamisesta.

Kirjastojen kehittämisestä vastasi 73 prosentissa kirjastoista päätoiminen kirjaston viranhaltija, pienissä kunnissa 63 prosentissa. Alueen tilanne oli lähes kymmenen

prosenttiyksikköä heikompi kuin koko maassa. Vastuu kirjaston kehittämistoiminnasta oli osa-aikaista tai ostopalveluna kolmessa pienen kunnan kirjastossa Pohjois-Pohjanmaalla.

Kirjastossa työskentelevä henkilö valmisteli budjettiesityksen lautakunnalle 68 prosentissa kirjastoista, pienistä kunnista vain joka toisessa. Budjetin toimeenpanosta vastasi 84 prosentissa kirjastossa työskentelevät, pienissä 75 prosentissa. Budjetin seuranta oli 89 prosentissa kirjastossa tehtävää, pienissäkin 81 prosentissa. Talousasioissa alueen kirjastoissa oli budjetin toimeenpano- ja toteutusvastuuta saman verran kuin koko maassa, ainoastaan budjettiesityksen valmistelu tehtiin alueen kirjastoissa koko maata harvemmin.

Kirjastojen päivittäisestä johtamisesta vastasi 73 prosentissa kirjastoista päätoiminen kirjaston viranhaltija, pienissä 63 prosentissa. Vastuu kirjaston päivittäisestä johtamisesta oli osa-aikaista tai ostopalveluna vain seitsemässä prosentissa kirjastoista, pienistä 10 prosentissa. Useampi henkilö johti päivittäistä toimintaa 8 prosentissa kirjastoista. Päivittäisessä johtamisessa alueen kirjastoissa ei ollut juuri eroja koko maan tilanteeseen. Ainoastaan useamman henkilön hoitamaa päivittäistä johtamista oli vähemmän, koska isoja kaupunkeja on Kainuussa ja Pohjois-Pohjanmaalla vähän.

AVI-Kyselyn vapaamuotoisissa vastauksissa kirjaston johtajatehtävien siirtyminen kirjaston ulkopuolelle näkyi jo selvästi. Mitä kauemmaksi päätösvalta menee kirjaston arkipäivästä, sitä vaikeampaa kirjaston ja sen henkilöstön on toteuttaa kirjastolain tehtäviä, palvella asiakkaitaan sekä kehittää työtään ja toimintaansa. Henkilökunta ei saa tukea kunnassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen tai edes arkipäivän työssä selviytymiseen. Voimavaroja ei pystytä hyödyntämään niin paljon kuin olisi mahdollista. Kun kunta säästää kirjaston johtamisessa, niin kunnan panostukset kirjastoon eivät ole tehokkaassa käytössä ja tulos heikkenee.

Aluehallintovirastot totesivat vuoden 2019 peruspalvelujen arviointiraportissa seuraavaa:

”Tulevaisuudessa kirjastokenttää uhkaa kahtiajakautuminen.

Suomessa on kuntia, joissa kunnan päättäjillä on selkeä strateginen näkemys kirjaston tehtävistä ja roolista kunnan asukkaiden hyvinvoinnissa. Näissä kunnissa kirjasto- ja johtavat virkamiehet, joilla on aikaa ja kykyä kehittää kirjaston toimintaa.

Suomessa on myös kuntia, joissa päättäjillä ei ole selvää kuvaa kirjaston merkityksestä kuntalaisen perustuslaillisten sivistyksellisten oikeuksien toteutumisessa. Kirjastoa johtaa virkamies, joka kirjaston lisäksi hoitaa myös muut kunnan sivistys- ja kulttuuri-toimen hallintotehtävät mutta jolla ei ole aikaa kehittää kirjastoa, vaikka olisi muuten pätevä.”

Sama kehitys jatkuu edelleen.

## Arviointiryhmä

Kirjastotoimen ylitarkastaja, YTM Merja Kummala-Mustonen,  
puhelin +358 295 017 552

Suunnittelija, FM Tapio Taskinen,  
puhelin +358 295 017 589

## Tietolähteet

### Lait:

- Laki yleisistä kirjastoista 1492/2016, <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161492>
- Hallituksen esitys laiksi yleisistä kirjastoista, [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/KasittelytiedotValtiopaivaasia/Sivut/HE\\_238+2016.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/KasittelytiedotValtiopaivaasia/Sivut/HE_238+2016.aspx)

### Kyselyt:

- Kirjasto demokratian edistäjänä: väestökysely 2021
- Kysely yleisille kirjastoille, marraskuu 2021
- Kysely yleisille kirjastoille, marraskuu 2012

### Tietojärjestelmät:

- Suomen yleisten kirjastojen tilastot / Statistik för allmänna biblioteken i Finland <https://tilastot.kirjastot.fi/>
- Tilastokeskus, väestörakenne. <https://www.stat.fi/tilasto/vaerak>
- Tilastokeskus, väestöennuste. <https://www.stat.fi/tilasto/vaenn>

### Muut:

- KEVA, tilastot ja ennusteet <https://www.keva.fi/tama-on-keva/tilastot-ja-ennusteet/>
- Kirjastotoimen henkilöstöresurssien määrän ja laadun kehitys, Aluehallintovirastojen keskeiset arviot peruspalvelujen tilasta 2013, s. 147–157
- Kotakallio, Sonja: Behörighets- och kompetenskrav för chefpöster vid allmänna bibliotek – en granskning av den nya bibliotekslagens påverkan på platsannonser 2017–2020. Pro gradu-avhandling i informationsvetenskap, Åbo Akademi 2021. <https://www.doria.fi/handle/10024/181084>
- Koronapandemia ja kirjastot 2022, Suomen kirjastoseura 2022 Kirjastojen asiakkaita koeteltiin poikkeusoloissa – Suomen kirjastoseura [linkki tarkistettu 30.3.2022)

- Laine, Aija, "Asiakkaita vartenhan me täällä ollaan" - osaamisen kehittäminen kirjastoissa. Helsingin kaupunginkirjasto, valtakunnallinen kehittämistehtävä (VAKE), 2021
- Nationalspråksstrategi/Kansalliskielistrategia, Statsrådets principbeslut /Valtioneuvoston periaatepäätös, Nationalspråksstrategins styrgrupp och styrgruppens sekretariat /Kansalliskielistrategian ohjausryhmä ja ohjausryhmän sihteeristö Statsrådet Helsingfors/Valtioneuvosto Helsinki 2021, Statsrådets publikationer / Valtioneuvoston julkaisuja 2021:87.
- Oksanen, Virpi: Kirjastolain ilmentyminen työpaikkailmoittelussa. Sisällönanalyysi yleisten kirjasto-jen työpaikkailmoituksista 2017–2019. Pro gradu -tutkielma. Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta, Tampereen yliopisto. 2020. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/121754>
- Säästösten sujuvoittamisen toimeenpanoryhmä, liikenne- ja viestintäministeriö, 2015 <https://valtioneuvosto.fi/hanke?tunnus=LVM062:00/2015>
- Säännellyt ammatit Suomessa, Opetushallitus. <https://www.oph.fi/fi/palvelut/saannellyt-ammattit-suomessa>, päivämätön dokumentti
- Taide, kulttuuri ja moninainen Suomi: Kulttuuripolitiikka, maahanmuuttajat ja kulttuurisen moninaisuuden edistäminen (Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja2021:2 [linkki tarkistettu 4.4.2022]
- Työn murros 2021 tulokset, Kunta- ja hyvinvointialueuetyönantajat KT 2021.
- Väestönkehitys C23 –kaupungeissa, Kuntaliitto 2018.
- Vieraskieliset ylläpitivät väkiluvun kasvua, Tilastokeskus 2021.
- Yleisten kirjastojen laatusuositus, Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:20.

## Kuvat ja taulukot

Kartta 5.4.6.1. Pohjois-Suomen aluehallintoviraston alueen väkiluku kunnittain vuonna 2021

Kartta 5.7.6.1. Henkilötyövuosien muutos Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan kirjastoissa vuosien 2012 ja 2019 välillä.

Kuvio 5.6.6.1. Kirjastojen arvio henkilöstön määrän riittävydestä kirjastolaissa mainittujen tehtävien hoitamisessa Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan kirjastoissa vuonna 2021.

Kuvio 5.6.6.2. Kirjastojen henkilökunnan ikärakenne Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan kirjastoissa vuonna 2021.

Kuvio 5.7.6.1. Kirjastojen palkkaamat henkilötyövuodet tuhatta asukasta kohden Kainuussa, Pohjois-Pohjanmaalla ja Manner-Suomessa vuosina 2012 ja 2019.

Kuvio 5.8.6.1. Asiat, joita edellisen kolmen vuoden aikana rekrytoineet kirjastot harkitsivat uutta henkilökuntaa hankkiessaan.

Kuvio 5.9.6.1. Korkeakoulutettujen kirjastoammattillisten työntekijöiden osuus koko henkilöstöstä Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan maakunnissa sekä Manner-Suomessa

vuosina 2012 ja 2019.

Kuvio 5.9.6.2. Kirjastojen arvio henkilöstön määrän riittävydestä kirjastolaissa mainittujen tehtävien hoitamisessa Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan kirjastoissa vuonna 2021.

Kuvio 5.10.6.1. Kirjastojen käyttämät osaamisen kehittämisen tavat täydennyskoulutuksen lisäksi Kainuussa ja Pohjois-Pohjanmaalla sekä Manner-Suomessa vuonna 2021

Kuvio 5.11.6.1. Kirjastolaitosta johtavien henkilöiden kirjastolainsäädännön mukainen kelpoisuus Kainuussa, Pohjois-Pohjanmaalla ja Manner-Suomessa vuosina 2012 ja 2021.

Kuvio 5.12.6.1. Kirjastolaitoksia johtavien henkilöiden kirjastoalan koulutus ja työkokemus Pohjois-Suomen aluehallintoviraston alueella ja Manner-Suomessa vuonna 2021.

Kuvio 5.12.6.2. Muiden kuin kirjastotoimen tehtävien osuus kirjastolaitosta johtavien henkilöiden tehtävänkuivissa vuonna 2021

Taulukko 5.4.6.1. Ennuste 0–15-vuotiaiden lukumäärän kehityksestä seutukunnittain vuoteen 2040

Taulukko 5.4.6.2. Nuorten (0–28 vuotta) määrän kehitys seutukunnittain vuosina 2018–2020

Taulukko 5.4.6.3. Kirjastojen lainaukset maakunnittain vuosina 2018–2020

## **Peruspalvelujen arviointi 2021 (1-8)**

### **Utvärdering av basservicen 2021**

Aluehallintovirastojen vuotta 2021 koskeva peruspalvelujen alueellisen saatavuuden arviointi

1/8 Esiopetuksen ja täydentävän varhaiskasvatuksen toteutuminen

Aluehallintovirastojen julkaisuja 138/2022, ISSN 2343-3132

ISBN 978-952-5900-62-0

2/8 Esi- ja perusopetuksen perusopetuslain 32 §:n mukaiset kuljetusjärjestelyt

Aluehallintovirastojen julkaisuja 139/2022, ISSN 2343-3132

ISBN 978-952-5900-63-7

3/8 Erityisopetuksen tila

Aluehallintovirastojen julkaisuja 140/2022, ISSN 2343-3132

ISBN 978-952-5900-64-4

4/8 Yleisten kirjastojen henkilöstön riittävyys ja osaaminen sekä kirjastojen johtaminen

Aluehallintovirastojen julkaisuja 141/2022, ISSN 2343-3132

ISBN 978-952-5900-65-1

5/8 Kulttuuripalvelut

Aluehallintovirastojen julkaisuja 142/2022, ISSN 2343-3132

ISBN 978-952-5900-66-8

6/8 Käyttömaksu- ja käyttövuoropoliitiikan vaikutukset liikuntapaikkojen tasa-arvoiseen ja yhdenvertaiseen saavutettavuuteen

Aluehallintovirastojen julkaisuja 143/2022, ISSN 2343-3132

ISBN 978-952-5900-67-5

7/8 Kunnallisen nuorisotyön saatavuus

Aluehallintovirastojen julkaisuja 144/2022, ISSN 2343-3132

ISBN 978-952-5900-68-2

8/8 Pelastustoimen nopean avun saanti

Aluehallintovirastojen julkaisuja 145/2022, ISSN 2343-3132

ISBN 978-952-5900-69-9

Unvärdering av basservicen 2021 Regionförvaltningsverkens utvärdering 2021 av den regionala tillgången till basservice

Aluehallintovirastojen julkaisuja 146/2022

ISSN 2343-3132

ISBN 978-952-5900-70-5



**Aluehallintovirastot**

**Oulu**

**2022**